



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

**Уральский гуманитарный
институт**

Е. В. ОЛИМПИЕВА

М. В. ПЛЕТНЕВА

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Практикум

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Е. В. Олимпиева, М. В. Плетнева

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Практикум

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки
46.03.02 «Документоведение и архивоведение»,
43.03.02 «Туризм»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 005.8(076.5)
ББК 65.291.217.я73
О-54

Под общей редакцией Л. Н. Мазур

Р е ц е н з е н т ы:

М. Б. Ларионова, кандидат исторических наук, доцент,
заведующий кафедрой документоведения, истории
и правового обеспечения Уральского государственного
профессионально-педагогического университета;
М. Н. Вшивцева, кандидат политических наук,
исполнительный вице-президент Свердловского областного союза
промышленников и предпринимателей

Олимпиева, Е. В.

О-54 Опыт управления проектами : практикум / Е. В. Олимпиева,
М. В. Плетнева ; под общ. ред. Л. Н. Мазур ; Министерство на-
уки и высшего образования Российской Федерации, Уральский
федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та,
2021. — 122 с. — Библиогр.: с. 120–121. — 30 экз. — ISBN 978-5-
7996-3262-5. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3262-5

В практикуме представлены кейсы по дисциплинам управленческой на-
правленности, позволяющие закрепить полученные студентами теоретические
знания. Кейсы могут использоваться при проведении практических занятий
и для самостоятельной работы студентов.

Для студентов, изучающих дисциплины «Менеджмент», «Организаци-
онное проектирование», «Управление персоналом», «Управление проектами»,
«Маркетинг».

УДК 005.8(076.5)
ББК 65.291.217.я73

Оглавление

Предисловие	4
Кейс 1. «Сладкий» бизнес династии Абрикосовых	8
Кейс 2. Благотворительность уральских купцов	15
Кейс 3. Зингер: легенды бренда	23
Кейс 4. Золото «Эдинбурга»	39
Кейс 5. Немного о рекламе, PR-технологиях и маркетинге.	48
Кейс 6. Организационные аспекты творческого труда	52
Кейс 7. Как студенты неграмотность ликвидировали	58
Кейс 8. Из истории дополнительного профессионального образования	65
Кейс 9. Акция «Ночь музеев—2016»	72
Кейс 10. Архивный пресс-тур	81
Кейс 11. Возможности аутсорсинга: взгляд уральского предпринимателя	86
Кейс 12. Запуск проекта 2ГИС: история одного стартапа	90
Кейс 13. Миссия и философия современной IT-компании	95
Кейс 14. Воспитание потребителя	100
Кейс 15. The New York Times: «У нас новости, на которые вы кликаете!»	112
Кейс 16. Россия в миниатюре глазами таксиста	117
Список рекомендуемой литературы	120

Предисловие

Современный менеджмент является практической деятельностью, которая предполагает достижение целей управления путем эффективной работы людей, имеющих высокую мотивацию трудовой активности. Современные управленческие технологии — это инструмент для достижения организациями экономических и социальных результатов их деятельности. Управление не может базироваться только на научных основах, управление — это всегда искусство практического руководства людьми. Именно соотношение научности управления и искусства управления может дать наиболее эффективный результат. Управленец любого уровня обязательно должен владеть искусством творческого применения научных принципов управления в конкретных ситуациях.

Знание основ управленческой деятельности в современных условиях крайне необходимо любому выпускнику высшего учебного заведения. Причин для освоения управленческих дисциплин студентами несколько. Во-первых, управленческие навыки необходимы практически во всех сферах профессиональной деятельности. Любое предприятие нуждается в рациональном и эффективном управлении, которое возможно только при наличии у руководителя необходимых теоретических знаний и практических навыков управленческой деятельности.

Во-вторых, сегодня можно констатировать радикально изменившуюся ситуацию на рынке труда. Успешное профессиональное развитие в условиях постоянно меняющихся требований к компетенциям специалистов возможно только при наличии у соискателя отработанных навыков самоменеджмента (выстраивание своей карьеры, разработка стратегии своего профессионального обучения и пр.).

Успешный переход молодого человека к новому, трудовому этапу жизни возможен при условии понимания им реалий современной деловой среды и умения быстро включаться в текущую работу предприятия или учреждения. Владение управленческими технологиями в том или ином виде является одной из компетенций, востребованных работодателем.

Сформировать эти навыки невозможно без серьезной практической составляющей в профессиональной подготовке будущего

специалиста. Оптимальное соотношение теории и практики крайне важно при любом профессиональном обучении. Практическая составляющая в процессе обучения студентов основным направлениям современного менеджмента особенно важна. Менеджмент очень активно развивается, и изменения в нем происходят постоянно. Обучение только технологиям современного управления в условиях их постоянного совершенствования не совсем эффективно. Задача преподавателя — научить студентов видеть эволюцию отдельных направлений менеджмента, активно включаться в процесс их развития и способствовать совершенствованию управления как отдельных компаний, так и целых направлений современного бизнеса и государственной службы.

Технологии управления претерпевают постоянные изменения не только в сфере бизнеса. Библиотечный маркетинг, ивент-технологии в музейной практике, проектная деятельность в образовании... Этот список можно продолжать и продолжать. Адаптация бизнес-технологий к сфере образования, культуры, социальной сфере и пр. также требует знания практического опыта применения этих технологий. К этому тоже должен быть подготовлен молодой специалист.

Особое место среди навыков управления занимают навыки проектной деятельности. Необходимо понимание особенностей разработки и реализации проектов различного типа, умение работать в команде (про командную работу много говорят, но на практике молодым профессионалам часто не хватает элементарного умения слушать друг друга и работать в системе разделения функционала), навыки системного мышления, самоорганизации и саморазвития. Задача формирования у студентов базовой системы знаний и практических навыков в области проектной деятельности — одна из основных при освоении управленческих дисциплин.

Все перечисленные особенности преподавания управленческих дисциплин в вузе требуют от преподавателя активного привлечения материалов, которые представляют реальный управленческий опыт, причем в различных сегментах экономики. С этой целью может быть применен кейсовый метод обучения, способствующий лучшему пониманию специфики управленческой деятельности и позволяющий применить теоретические знания для решения практических задач. Case-study, или метод конкретных ситуаций (от английского *case* — случай, ситуация), это инструмент активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении с помощью решения конкретных задач (решение кейсов). Использование кейсовой методики в обучении

студентов позволяет общими усилиями группы подробно разобрать ситуацию, описанную в кейсе, предложить варианты практических решений, проанализировать предложенные модели выхода из ситуации и выбрать наиболее оптимальную.

Кейсовый метод способствует развитию у студентов умения самостоятельно мыслить, выслушивать и учитывать другие точки зрения, убедительно представлять свою. Студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы. Кейсовый метод активно используется в практике бизнес-образования и с полным правом может считаться одним из наиболее действенных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем из реальной профессиональной практики.

Кейсовый метод дает возможность в процессе обучения студентов повысить их общий культурный уровень, улучшить понимание основ изучаемых дисциплин, способствует развитию исследовательских, коммуникативных и творческих навыков при принятии решений. Кейсы можно использовать и в аудитории на практических занятиях, и для домашней самостоятельной работы студентов.

Предлагаемый практикум «Опыт управления проектами» предназначен для бакалавров, обучающихся по направлениям «Документоведение и архивоведение» и «Туризм». Основная цель практикума — дать студентам развернутое описание ключевых тем, концепций, понятий, позволяющих максимально полно усвоить курсы по менеджменту и проектной деятельности с учетом специфики направления подготовки.

В сборник вошли кейсы, содержащие материалы специализированных периодических изданий, а для представления большего количества направлений современного менеджмента составители использовали материалы специализированных интернет-порталов, находящихся в открытом доступе.

Кроме того, составителями привлечены исторические источники, соответствующие тематике практикума. Данный сборник, как и предыдущий практикум¹, включает несколько кейсов на основе архивных документов. Два кейса, «Из истории дополнительного профессионального образования» и «Как студенты неграмотность ликвидировали», разработаны на основе документов из фондов Государственного архива

¹ Олимпиева Е. В., Плетнева М. В. Опыт управленческой деятельности : практикум. Екатеринбург, 2019. 82 с.

Свердловской области. Один кейс представляет фрагмент дневника П. П. Бажова, хранящегося в фонде Объединенного музея писателей Урала. Архивные материалы публикуются в соответствии с современными требованиями к изданию исторических документов.

Использование современных и исторических источников для изучения опыта управления, накопленного поколениями успешных руководителей самых разных организаций, отличающихся организационно-правовыми формами, масштабом, направлениями деятельности, условиями возникновения и развития, позволяет рассмотреть в ретроспективе менеджерские технологии, сравнить их применение раньше и сейчас.

Каждый кейс снабжен тематическим заголовком, включает текст для анализа, соответствующий теме кейса, и справочный материал, позволяющий лучше понять этот текст, а также примерные вопросы для обсуждения.

Кейс 1

«СЛАДКИЙ» БИЗНЕС ДИНАСТИИ АБРИКОСОВЫХ¹

На закате Российской империи появилась целая плеяда крупных предпринимателей. До наступления революции они успели повлиять на многие отрасли, в том числе и в мировом масштабе, но в итоге их предприятия ушли во владения государства, а имена усилиями пропаганды были стерты на многие десятилетия. К их числу можно отнести и Алексея Ивановича Абрикосова: он создал свое дело практически с нуля, смог вырастить огромный кондитерский концерн.

История рода Абрикосовых начинается в селе Троицкое Пензенской губернии. У местных помещиков был талантливый крепостной, умевший просто блестяще делать варенье и другие сладости. Звали его Степан Николаев. В 1804 г. он убедил свою барыню отпустить его с семьей на оброк в Москву. Николаеву на тот момент было уже 64 года. Судя по всему, он давно мечтал отправиться в Москву, и вот его мечта сбылась!

В начале XIX в. Николаев вместе с семьей организовал собственное производство конфет и варенья, а также небольшую лавку. Помощниками ему стали сыновья Иван и Василий. Дела вскоре пошли на лад, и их мастерство признали уже в Москве. Постепенно у них появилась собственная клиентская база: они в основном выполняли заказы на праздники и свадьбы.

Фамилию Абрикосовы наследники Степана Николаева получили в 1814 г. По мнению историков, их наградили ею за продажу конфет, варенья и фруктов: лучше всего у семьи кондитеров получалось делать абрикосовую пастилу. Сами Абрикосовы настаивали на том, что фамилия произошла от слова «оброк», а позже люди ее переименовали с учетом рода занятий семьи.

В 1812 г. Степан Николаев умер, оставив неплохо организованное дело сыновьям. Возглавил его, судя по всему, Иван

¹ Кондитерская династия Абрикосовых // National Business (Екатеринбург). 2020. Февр. С. 80–82.

Степанович — человек, не лишенный авантюризма. Развивая семейный бизнес в пострадавшей от войны Москве, он так преуспел, что начал увеличивать штат. Вместо того чтобы нанимать новых сотрудников в столице, он отправился в родную деревню и пригласил на работу двоюродных братьев — то ли выкупил их из крепостных, то ли они уже были свободны. Произошло это в 1830 г., когда Иван Степанович был уже купцом второй гильдии и имел шанс вступить в первую.

В 1824 г. у Ивана Абрикосова родился сын Алексей. Когда ему исполнилось 11 лет, отец отправил его в Практическую академию коммерческих наук. Судя по воспоминаниям, Алексей старался хорошо учиться и демонстрировал блестящий ум, мог надеяться на успешное окончание академии и продолжение учебы в университете, но все вышло совершенно иначе. В 1838 г. Абрикосов-старший столкнулся с кризисом и за обучение сына больше платить не мог. Алексей отправился со студенческой скамьи на работу в контору Гофмана, который торговал сахаром. Подростку приходилось вести счета, носить на почту письма и посылки и даже работать привратником.

После смерти главного бухгалтера конторы Гофман назначил на его место именно Алексея, и будущий предприниматель справился с должностью. Заработок он тратил по минимуму, чтобы собрать капитал на собственное дело. В 1847 г. он решил уволиться и начать работать самостоятельно. Гофман поддержал бывшего помощника деньгами, советами и связями, а еще помог получить кредит в банке. Так Абрикосов смог приступить к созданию собственного кондитерского бизнеса, который в будущем станет империей.

В 1849 г. Абрикосов женился на Агриппине Алексеевне Мусатовой, дочери табачного фабриканта. Всю жизнь она была настоящей опорой для мужа. Еще от этого брака Алексей получил пять тысяч рублей приданого, которые пустил на развитие бизнеса.

Первое время на небольшом предприятии Абрикосова использовался только ручной труд, а сам его глава контролировал каждый аспект производства, применяя семейную рецептуру. Розничной торговлей Алексей Иванович в это время не занимался — он поставлял свои сладости более крупным игрокам. Вскоре дела пошли на лад, и оборот предприятия достиг внушительных 20 000 рублей в год.

Алексей Иванович начал свою деятельность в качестве купца третьей гильдии: им он числился еще в 1852 г. В 1867 г. он уже входил в первую гильдию. С ростом прибыли Алексей Иванович всерьез стал создавать собственный бренд. Рецептура и уникальные подходы у него уже были, и одним из главных направлений его деятельности стала реклама. Большею частью его аудитории были дети, и Абрикосов учитывал их интересы в продвижении сладостей. Продукцию стали отпускать в красивых коробках, где можно было найти вкладыши, открытки, головоломки, посвященные какому-то событию или личности.

Некоторые источники утверждают, что Абрикосов придумал чуть ли не русский «Киндер сюрприз», когда о подобном еще никто не задумывался. По словам одного из потомков предпринимателя, Д. П. Абрикосова, внутри шоколадных яиц, производимых фирмой, были спрятаны игрушки из бумаги или красивые картинки. Впрочем, не одним «Киндер сюрпризом» жил бизнес Алексея Ивановича. Он первым стал выпускать всем известные фигурки шоколадных зайцев и дедов морозов, запакованных в фольгу. Некоторые упаковки походили на произведения искусства, а некоторые покупатели их коллекционировали.

Предприниматель использовал для продвижения обычную рекламу: информация о новинках появлялась во всевозможных газетах. О сладостях сообщали афиши, каталоги, буклеты, плакаты — реклама шла от лица вымышленных персонажей и разных зверей. Алексей Иванович был новатором в своем деле и сочетал оригинальные русские рецепты — огромное разнообразие варенья и пастилы — с привезенными из-за границы. В ассортименте было более 700 наименований, часть из них мы знаем до сих пор: «Гусиные лапки», например.

Бизнес Абрикосова рос, вскоре он начал открывать собственные магазины — обустроенные по высшему разряду, с вышколенным персоналом. Впрочем, сеть магазинов разрослась уже в середине 1880-х гг., а до этого времени предприниматель успел еще многое сделать не только в кондитерском бизнесе. Абрикосов активно участвовал в создании Московского учетного банка и Московского купеческого общества взаимного кредита. Получив под свой контроль банк, Алексей Иванович мог расширить масштабы работы, к тому же наличие доли в банке для любого купца было еще и вопросом имиджа.

В 1872 г. Абрикосов решил обзавестись собственной фабрикой. Тогда продукция производилась в специальном кондитерском цеху, но масштабы деятельности росли, промышленная революция заставляла задуматься об автоматизации. Фабрика была официально открыта в 1873 г., ее мощности хватало для актуального масштаба деятельности предприятия, а оборудована она была по последнему слову техники, в том числе и паровыми машинами. В дальнейшем Алексей Иванович введет традицию улучшать ее оснастку каждые 10 лет.

Условия труда на фабрике Абрикосова, судя по всему, были вполне лояльными по отношению к рабочим. Мужчинам платили 550 рублей, зарплата женщин была ниже, но тоже достаточно высокой по тем меркам. Алексей Иванович не заставлял людей работать по 14 часов в день, но дисциплина была очень строгой, и, по всей видимости, за проступки рабочих сурово наказывали. Потерять работу можно было из-за пьянства: Абрикосов этого не любил. Как и было положено в те времена, рабочим предоставлялось жилье, бесплатное питание и услуги врача, а на праздники дарили подарки со сладостями. Благодаря Агриппине Алексеевне здесь появился детский сад.

В 1874 г. Абрикосов решил передать семейную фабрику сыновьям. Они с детства были заняты на предприятии и, повзрослев, хорошо понимали особенности работы. Похоже, речь не шла о том, чтобы предприниматель полностью отходит от дел, просто он решил подготовить наследников к управлению, а сам продолжил курировать работу предприятия. Паевым товариществом «А. И. Абрикосов и сыновья» фирма стала лишь в 1880 г. С притоком «свежей крови» семейное дело стало развиваться еще быстрее.

В 1874 г. Алексей Иванович построил еще одну фабрику, в Симферополе, что позволило обеспечить фирму фруктами. Так Абрикосов смог постепенно отказаться от огромного количества поставщиков. <...>

Закончить начатое взялся один из сыновей предпринимателя — Владимир Алексеевич. Вместе со специалистами он изучил особенности консервирования фруктов и овощей и добился значительных результатов. В 1895 г. к Крымской фабрике закупили сахарный завод, а производство в этом регионе позволило оставить конкурентов далеко позади.

Остальные сыновья Алексея Ивановича также оправдывали доверие отца, с успехом выполняя возложенные на них функции. Иван Алексеевич открывал новые и новые магазины, располагая их в самых популярных местах Москвы... Он же изучал кондитерское дело в других странах мира. Во время своих европейских путешествий Иван Алексеевич договорился с иностранными типографиями, и те обеспечили знаменитым конфетным вкладышам высокое качество оформления. Весомую часть рисунков все же создавали в России: для этого нанимали художников, а возглавлял их зять Алексея Ивановича — художник Федор Шемякин.

Находчивые Абрикосовы знали, чем завлечь покупателей, и придумывали для продвижения оригинальные приемы. В 1880 г. в газетах распространился слух, что в одном из магазинов сети Абрикосовых все женщины — блондинки, а в другом — брюнетки. На деле это было не так, но клиентов стало больше.

К началу 1890-х гг. фирма Абрикосова была одним из пяти крупнейших кондитерских предприятий в Российской империи. По продукции она по-прежнему лидировала и открывала в отрасли новые методы. <...>

В 1899 г. обороты фирмы составляли около 1,5 млн рублей в год, а качество продукции позволило Алексею Ивановичу заслужить всевозможные почести, начиная от звания Поставщика двора Его Императорского Величества и заканчивая чином статского советника. Это был пик его карьеры: все о нем говорили и отмечали его достижения.

С начала XX в. Алексей Иванович в силу возраста все больше отстранялся от семейного дела и передавал работу сыновьям. Некоторые считают, что он окончательно ушел из бизнеса в 1901 г., после смерти жены. Алексей Иванович взялся выполнить ее завещание, по которому 100 тысяч рублей было отдано на строительство роддома. В 1904 г. не стало и Алексея Ивановича.

После себя он оставил крупный кондитерский концерн и множество наследников, среди которых были уже внуки и правнуки. У предпринимателя было 22 ребенка, а в начале 1900-х клан Абрикосовых, по мнению некоторых исследователей, насчитывал более 100 человек. После смерти Алексея Ивановича семейным делом управляли сыновья.

В 1918 г. фабрика была национализирована и получила название «Государственная кондитерская фабрика № 2». В 1922 г. ей присвоили имя московского большевика П. А. Бабаева. После революции многие из Абrikосовых уехали за границу, но многие остались. Потомками рода являются Дмитрий Иванович Абrikосов (внук А. И. Абrikосова), много лет отдавший дипломатической службе в Японии; Хрисанф Николаевич Абrikосов (внук А. И. Абrikосова) — личный секретарь Л. Н. Толстого; Алексей Иванович Абrikосов (внук А. И. Абrikосова) — врач-патологоанатом, автор нескольких учебников. Его сын, Алексей Алексеевич Абrikосов, — ученый-физик, лауреат Нобелевской премии (2003)».

Справка

Жизненный цикл организации — совокупность этапов и стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: зарождение, бурный рост, стабилизация, упадок, умирание (не всегда).

Московская Практическая академия коммерческих наук — среднее учебное заведение для подготовки коммерсантов в Российской империи. Была образована в 1810 г., прекратила существование вскоре после революции 1917 г.

Паевое товарищество (товарищество на паях) — форма организации предпринимательской деятельности, основанная на объединении имущества (обычно паевого) различных владельцев.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Стратегическое управление, организационное проектирование, масштабирование бизнеса, управление проектами, история бренда, реклама и продвижение, сегментирование рынка.

ВОПРОСЫ

1. Определите этапы жизненного цикла фирмы Абrikосовых.
2. Охарактеризуйте личностные и профессиональные качества Алексея Ивановича Абrikосова.
3. Выявите целевую аудиторию — основных потребителей продукции концерна Абrikосовых.

4. Благодаря каким факторам стало возможно масштабировать бизнес Абрикосовых? Аргументируйте свою позицию.

5. Какие инновационные по тем временам подходы использовал Алексей Иванович Абрикосов для продвижения на рынок своей продукции?

6. В чем вы видите секрет успеха бизнес-проекта Абрикосовых?

7. Как вы считаете, в чем преимущества и недостатки семейного бизнеса?

Кейс 2

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ УРАЛЬСКИХ КУПЦОВ¹

Если ты богат, то поделись с бедным, если силен — помоги слабому. Этот принцип работает в любом человеческом сообществе, какую страну и эпоху ни возьми. Но нам интересен Екатеринбург XIX и начала XX века. Времена, когда золотопромышленники и купцы сколачивали миллионные состояния. На что тратили деньги олигархи царской России? Какие подарки делали городу и горожанам? Оказывается, богачи Урала жертвовали на благотворительность вдумчиво. И мотивы у меценатов были тоже разные.

Купец Семен Петров

Бездетный, но не чайлд-фри

«В ночь на 11 августа к дому Свилоцкой неизвестно кем подкинут младенец мужского пола, от роду около недели. Подкидыш отправлен в воспитательный дом» — это заметка от 15 августа 1900 года из екатеринбургской газеты «Уральская жизнь».

Маленькому отказнику повезло. Когда его бросили родители, в городе уже был приют для совсем маленьких детей, которым требуется постоянный уход и (часто) лечение. Но так было далеко не всегда. Более того, сам дом для маленьких сироток был не государственным, а существовал на единоразовое крупное пожертвование одного человека, которого к тому моменту не было в живых, — купца Семена Алексеевича Петрова.

Этот богатый предприниматель наживал себе капитал, торгуя кофе, чаем, специями, а также иностранным вином. Была у Петрова доля и в золотопромышленном бизнесе. А вот женой и детьми он так и не обзавелся. Балов не организовывал, светской жизни чурался, но был, конечно же, завидным холостяком. В благотворительной

¹ Составлено по: *Чирков С.* Добро прошлых олигархов. История благотворительности Екатеринбурга: кому заводчики и купцы помогали деньгами // EKBURG.TV: [портал]. URL: https://ekburg.tv/articles/gorodskie_istorii/2019-04-23/dobro_oligarkhov_proshlogo (дата обращения: 12.02.2020).

деятельности Петров тоже замечен не был. Каково же было удивление горожан, когда в 1881 году после смерти этого уральского олигарха огласили его завещание.

Петров передавал все свое имущество, капиталы и земельный участок неподалеку от рабочего поселка Верх-Исетского железнодорожного завода в пользу маленьких сирот. Согласно воле усопшего, в Екатеринбурге должны были построить приют для младенцев, оставленных или оставшихся без родителей.

Мотив такой щедрости был поистине драматичен, в духе романов Диккенса. Биограф Петрова, Василий Калачников, который разбирал личные записи купца, писал: «Личные переживания Семена Алексеевича, связанные с внебрачным его происхождением, и тяжелая жизненная школа, пройденная им, натолкнули, вероятно, покойного на мысль употребить свое состояние на облегчение участи обездоленных и беспризорных детей».

Кратко говоря, Семен Петров сам был подкидышем. Его воспитал екатеринбургский купец Максим Коробков. И всю жизнь Петров думал, а каково же тем детям, которым повезло не так, как ему?

Посмертный капитал купца Петрова ежегодно приносил 16–17 тысяч рублей дохода в виде процентов. Имея эти деньги, городские власти купили за 22 тысячи рублей дом на Уктусской улице, организовали там детское «общеежитие», рассчитанное на 80 круглых сирот, а также исправно платили воспитателям, учителям и врачам, на попечении которых были дети.

Через десять лет после кончины Семена Петрова его капитал вырос до 440 тысяч рублей. Исполняя посмертную волю купца, гласные городской думы 325 тысяч рублей выделили в неприкосновенный капитал, а 115 тысяч рублей направили на строительство сиротского дома, в который могли принимать даже грудничков.

30 августа 1897 года Сиротский дом Петрова, построенный на участке, где была загородная усадьба купца, принял первых подкидышей. В трехэтажном особняке, который по последнему слову тогдашней техники электрифицировали и оснастили собственным водопроводом из скважины, разместились комнаты для воспитанников, ванны, кабинеты для воспитателей, а также своя молочная кухня.

Сиротско-воспитательный дом имени Семена Алексеевича Петрова проработал до самой революции 1917 года. Большевики

национализировали здание. Долгие годы в особняке по улице Крылова располагался офис управления федеральной миграционной службы, где выдавали загранпаспорта.

Купец и заводчик Михаил Нуров

Ввел моду на благотворительность

Богачи помогали обездоленным детям еще до посмертной щедрости Семена Петрова, который пожертвовал все свое состояние на приют. И главным пропагандистом благотворительности в Екатеринбурге стал торговец скотом и владелец салотопенных заводов Михаил Ананьевич Нуров.

В 1857 году Михаил Нуров за 8 841 рубль купил двухэтажный дом с садом на перекрестке улиц Тихвинской (сейчас улица Хохрякова) и Сибирского проспекта (сейчас улица Куйбышева), а потом передал его под детский приют. После этого купец перечислил на счет приюта 15 тысяч рублей серебром. И этот пример оказался заразительным. Быть попечителем приюта стало модно. И многие купцы Екатеринбурга охотно жертвовали деньгами, чтобы приобрести этот благородный статус.

В 1869 году самые богатые и влиятельные екатеринбуржцы основали Благотворительное общество, поставив цель «доставить средства на улучшение нравственного и материального состояния бедных города Екатеринбурга». В это объединение, кроме Михаила Нурова, вошли купцы Злоказовы и Агафуровы, Корольковы и другие коммерсанты.

Спустя год, скинувшись деньгами, благотворители открыли в Екатеринбурге Детское убежище, построив для этого двухэтажное каменное здание с учебными классами, спальнями и столовой в конце улицы Васенцовской (сейчас это здание находится по адресу Луначарского, 77 — напротив зоопарка).

В Детском убежище, которое было создано «дабы исторгнуть бедных детей из среды нищенства и порока и положить начало их религиозно-нравственному и умственному развитию», проживали и учились ремеслам пятьдесят сирот. Но Михаилу Нурову этого было мало. Он купил здание для екатеринбургского реального училища, а для женской гимназии построил дом с нуля.

В общем, Нуров в отличие от скромного Петрова был благотворителем ярким. Напоказ. Он любил похвалы и награды, признание

общества. За свою кипучую деятельность этот олигарх-меценат получил ордена Святой Анны III степени, Станислава II степени, Святого Владимира IV степени, чин надворного советника, звание коммерции советника и право на получение потомственного почетного дворянства. Впрочем, последней привилегией Нуров так и не воспользовался, предпочтя все жизнь оставаться купцом.

Банкир Илья Маклецкий

Делец с душой музыканта

Конечно, меценаты Екатеринбурга вкладывались не только в помощь детям-сиротам. Ценили олигархи и культуру. Самый характерный пример — банкир Илья Захарович Маклецкий. Приехав в Екатеринбург из Санкт-Петербурга, он вскоре стал членом правления и директором Сибирского торгового банка.

Обладая влиянием и средствами, Маклецкий дал в 1901 году поручение банку выделить полторы тысячи рублей на строительство в Екатеринбурге больницы офтальмолога Миславского и столько же — на памятник Александру II. Но главным детищем Маклецкого, которое дошло до наших дней, стал концертный зал с уникальной акустикой, открытый 1 октября 1901 года.

По легенде, Илья Захарович хотел построить эту концертную площадку для своей дочери Анны, которая пела в опере Санкт-Петербурга. Зал якобы был нужен затем, чтобы Анне было где петь, когда она приедет из столицы навестить отца. Как бы то ни было, концертный зал по адресу ул. Клубная, 22 (ныне Первомайская) до сих пор поражает великолепной акустикой.

В 1912 году этот концертный зал у Маклецкого выкупил другой олигарх — владелец Сысертских заводов Дмитрий Соломирский. А потом подарил эту уникальную концертную площадку екатеринбургскому отделению Императорского русского музыкального общества. Так зал Маклецкого стал базой, основой для создания музыкального училища имени Чайковского.

Винодел Альфонс Поклевский-Козелл

Книги от водочного короля

Еще один уникальный олигарх в пантеоне уральских богачей XIX века — это Альфонс Фомич Поклевский-Козелл. Водочный

король имел в Екатеринбурге на Покровском проспекте один из самых красивейших особняков, но большую часть времени проводил в Талице — сердце своей винокуренной империи. Там же, в Камышловском уезде, этот олигарх в основном и меценатствовал: построил и содержал полностью мужское училище, женскую школу и больницу.

Но щедрости Альфонса Поклевского-Козелл хватало и на Екатеринбург. Кроме костела, на постройку которого он дал 19 тысяч рублей, удачливый бизнесмен был попечителем женской и мужской гимназий, учредив в последней стипендию своего имени.

Также благодаря Альфонсу Поклевскому-Козелл Горный институт Екатеринбурга получил деньги на покупку книг — пять тысяч рублей. Свой дар состоятельный предприниматель оформил письмом на имя ректора Петра Веймарна. Текст письма процитировали в газете «Зауральский край» за июль 1914 года: «Многоуважаемый Петр Петрович! Выдающийся исторический момент в истории Екатеринбурга заставляет меня принять хотя бы долю участия в создании будущего рассадника процветания Урала, ввиду чего я позволил себе от имени семьи внести в Ваше распоряжение 5 000 рублей на приобретение книг по химии в библиотечный фонд вверенного Вам института».

Вместо заключения

Конечно, нельзя утверждать, что число уральских олигархов-благотворителей дореволюционной эпохи исчерпывается только четырьмя именами: Петров, Нуров, Маклецкий и Поклевский-Козелл. Богатых людей, которые жертвовали на благо Екатеринбурга, гораздо больше. Просто истории героев этой статьи наиболее яркие из тех, что дошли до нас.

Это наводит на мысль о еще одном мотиве благотворительности — желании остаться в памяти потомков. Однако здесь, какие бы PR-расчеты не делал меценат, угадать, что сохранится в памяти потомков, а что забудется через полвека, довольно сложно.

Скажем, каждый горожанин, который хоть раз прошел или проехал по улице Челюскинцев, слышал фамилию Макарова. И наверняка думает: это наверняка какой-то купец, который построил мост, вот молодец. Да только вот братья Макаровы (да, их было двое) каменным мостом берега Исети не объединяли. Этот проект

до них осуществил городской голова и владелец паровой мельницы Илья Симанов. Но гримаса истории в том, что в 1904 году Симанов разорился и все его добро выкупили Макаровы. А потом переименовали в честь себя все, что только можно. Первым же, кто построил мост на этом самом месте (еще из дерева, в 1881 году), был купец и городской голова Василий Кривцов. Но это могут понять только историки, краеведы и авторы статьи в Википедии.

Так что мотив «чтобы помнили» в благотворительности один из самых рискованных. Ожидания могут не оправдаться. Может быть, поэтому олигархи XIX века, помогая Екатеринбург и людям, не стремились в первую очередь прославиться в веках. Понимали, наверное, что оно того не стоит.

Справка

Благотворительность на Урале — явление, которое наиболее динамично развивалось на Урале во второй половине XIX — начале XX в. В этот период началось создание благотворительных организаций, попечительств, обществ вспомоществования, домов трудолюбия, ночлежек, приютов для детей и престарелых и т. д.

В 1801–1860 гг. на Урале было создано 13 благотворительных заведений, в том числе Вятский, Пермский и Уфимский детские приюты. В 1899 г. здесь насчитывалось уже 64 благотворительных заведения, из них 32 в Пермской губернии. Большая часть (26) таких учреждений была создана частными лицами, остальные были сословными и ведомственными. В числе последних 15 заведений принадлежало ведомству императрицы Марии, 11 — ведомству православного вероисповедания, 2 — министерству юстиции.

Частная благотворительность имела множество разновидностей, у которых общим было оказание материальной помощи. Весомый вклад в благотворительность внесли уральские горнопромышленники Демидовы, Поклевские-Козелл, Соломирские, Строгановы и др. Активно занималось благотворительностью уральское купечество. Особенно славилось купечество Вятки, Екатеринбурга, Елабуги, Кунгура, Оренбурга, Перми, Сарапула и Уфы. Купцы жертвовали на благотворительные цели крупные суммы. Так, Ф. Г. Чернов выделил 50 тыс. руб. на создание детского приюта в Елабуге, С. А. Петров — 376 тыс. руб. на строительство

воспитательного дома в Верх-Исетском заводе, М. Ф. Рожнов — 20 тыс. руб. на открытие приюта в Камышловое. Купцы передавали благотворительным организациям недвижимость: В. А. Рязанов передал дом для приюта в Соликамске, П. П. Каблуков — два здания для Вятского дома трудолюбия, И. И. Симанов — помещение для детского убежища в Екатеринбурге. Немалые средства выделялись согласно духовным завещаниям: Д. Г. Ижболдин завещал 30 тыс. руб. на ремесленную школу в Сарапуле, Ф. А. Злоказов — 20 тыс. руб. на детское убежище в Екатеринбурге. В целом в конце XIX — начале XX в. благотворительность стала заметным явлением в жизни Урала².

Меценатство — поддержка и поощрение, оказываемые отдельными лицами или фондами деятелям и учреждениям искусства, культуры, науки и образования. В отличие от благотворительности меценатство предполагает, как правило, определяемую индивидуальными целями и вкусом личную заинтересованность мецената в произведениях конкретного художника, поэта, музыканта, в результатах исследований ученого³.

Спонсорство — система взаимовыгодных договорных отношений между спонсором, который является поставщиком средств, ресурсов и услуг, и реципиентом — стороной, которая их приобретает в лице индивидов, групп, организаций с целью достижения спонсором определенных маркетинговых, коммуникационных целей. Форма лоббирования интересов компании посредством поддержки социально значимых инициатив. Добровольная материальная, финансовая, организационная и иная поддержка физическими и юридическими лицами других лиц и мероприятий, в том числе их страхование и обеспечение прочих гарантий, с целью популяризации исключительно своего имени (бренда, своего товарного знака), что отличает спонсорство от других видов социально ориентированной деятельности, таких как, например, благотворительность или корпоративная филантропия⁴.

² Составлено по: Благотворительность // Уральская историческая энциклопедия : [портал]. URL: <https://rus-ural-enc.slovaronline.com/amp/232> (дата обращения: 10.02.2020).

³ Меценатство // Энциклопедия: всемирная история : [портал]. URL: <https://wh.histrf.ru/articles/article/show/mietsienatstvo> (дата обращения: 12.02.2020).

⁴ Большая экономическая энциклопедия. М., 2008. С. 625.

Фандрайзинг — привлечение материальных (денежные средства, товары) и нематериальных ресурсов (участие волонтеров, информационная поддержка, полезные связи) для осуществления общественных и благотворительных проектов, не имеющих коммерческой выгоды. Фандрайзинг можно отнести к специфическому виду продаж, когда в роли товара выступает возможность сделать доброе дело, помочь нуждающемуся⁵.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Проектная деятельность, информационное сопровождение проектной деятельности.

ВОПРОСЫ

1. Какие, по вашему мнению, были мотивы для благотворительности у уральских купцов?
2. Используя информацию кейса, попробуйте разработать спонсорские проекты.
3. Используя материалы кейса, предложите фандрайзинговый проект.
4. Составьте пресс-релиз к одному из описанных в кейсе благотворительных проектов.
5. С помощью каких современных мероприятий, организуемых для журналистов, возможно продвинуть какой-либо из описанных в кейсе благотворительных проектов?

⁵ Фандрайзинг // Академик.ру : [портал]. URL: <https://academic.ru/searchall.php?SWord=инновационная+деятельность&from=xx&to=ru&did=&stype=0> (дата обращения: 01.03.2020).

Кейс 3

ЗИНГЕР: ЛЕГЕНДЫ БРЕНДА

Из истории бренда¹

Слово «Зингер» еще с середины XIX века во многих странах воспринималось синонимом швейной машинки. Огромное количество людей на вопрос о том, кто придумал швейную машину, скорее всего ответят, что Зингер.

На самом деле человечество предпринимало попытки механизировать процесс соединения разных кусков ткани задолго до Исаака Зингера. Еще в XIV веке в Голландии корабельные паруса сшивали специальным швейным станком. В 1790 году первый патент на швейную машину был выдан в Англии, затем в Австрии, США и Франции. Все эти механизмы были громоздкими и сложными. Швейные машины, которыми можно было пользоваться в быту, появились лишь в начале XIX столетия.

Примерно в это же время, в 1811 году, в штате Нью-Йорк в семье выходцев из Германии родился Исаак Меррит Зингер. Известно, что маленький Исаак не отличался чрезмерным рвением к учебе и примерным поведением. По этой причине его школьное образование закончилось достаточно быстро.

Подростком он бросил школу и сбежал к своему старшему брату в Рочестер, где ему удалось устроиться на работу в механическую мастерскую. Там сообразительный подросток быстро освоил азы профессии, но, повинаясь своей неугомонной натуре, снова сбежал, на этот раз в бродячую актерскую труппу. Наконец, побродив по американским штатам, 20-летний Исаак женился; он решил «остепениться» и устроился механиком на одну из фабрик Бостона.

Именно в Бостоне обнаружился его изобретательский талант. Зингер постоянно предлагал разнообразные конструктивные усовершенствования. Первым серьезным изобретательским успехом

¹ Составлено по: *Криницкий К.* Зингер : О бренде и человеке // ArtElectronics. ru : интернет-журнал. URL: <https://artelectronics.ru/posts/zinger-o-brende-i-cheloveke> (дата обращения: 04.04.2020).

Зингера стала машина для бурения породы, патент на которую он получил лишь спустя несколько лет, в 1839 году. Права на этот патент он продал и заработал две тысячи долларов — очень приличную сумму по тем временам.

Несмотря на свои ярко выраженные инженерно-технические склонности, на скучного кабинетного ученого Исаак Зингер совсем не походил. Склонность к авантюризму не делала его похожим и на «сумасшедшего ученого» из голливудских фильмов. Это был энергичный двухметровый великан, большой любитель театра и красивых женщин. Зингер был женат несколько раз и официально стал отцом 23 детей. Причем Исаак до конца жизни проявлял заботу обо всем своем многочисленном потомстве. Нежданный финансовый успех привел его к весьма эксцентричному решению: он собрал актерскую труппу и отправился с ней в турне по стране, которое продолжалось около пяти лет. На первый взгляд странное решение, но, если вспомнить его предыдущую биографию, вполне логичное.

Карьера театрального антрепренера не задалась, и Исаак с женой и восемью детьми вернулся в Нью-Йорк. Познакомившись с конструктором и производителем швейных машин Орсоном Фелпсом, Зингер начинает работать в его ремонтной мастерской. В середине XIX века швейные машины уже не были чем-то уникальным, но имели большие конструктивные различия. Хотя машинка Фелпса была более маленькой и простой в использовании по сравнению с изделиями конкурентов, она имела один существенный изъян: челнок в ней располагался вертикально и нитки в ней часто запутывались.

Попросив на работе непродолжительный отпуск, Исаак Зингер занялся усовершенствованием этой конструкции. Через десять дней потрясенному Орсону Фелпсу продемонстрировали чудо швейной техники, которое превосходило его собственное изобретение по целому ряду параметров. Столик для подачи ткани, горизонтальное расположение челнока, игла с ушком, прижимная лапка и ножная педаль для привода увеличили производительность в несколько раз и существенно улучшили эргономичность исходной конструкции. Теперь швея могла делать непрерывный длинный шов, работая одновременно обеими руками.

Конструкция машинки, включающая принципиальные изменения, внесенные Зингером, постоянно совершенствовалась и через

несколько лет появилась принципиально новая модель, включающая передовую новацию — электропривод. Легендарная «Singer-12» образца 1864 года оказалась настолько удачной, что после завершения так называемого «периода патентной охраны» большинство производителей швейных машин ее массово скопировали.

Хорошо знакомый и легко узнаваемый внешний вид швейной машинки, который имеют современные модели, мало чем отличается от своей предшественницы, созданной более 150 лет назад.

Первая же модель Исаака Зингера сразу была оценена современниками как мощный технологический прорыв в производстве. Однако швейной машинке Зингера еще предстоял долгий путь на массовый рынок.

В 1851 году Исаак Зингер регистрирует «The Singer Manufacturing Company» и сразу выставляет на продажу первые образцы своей продукции по цене 100 долларов, что было очень дорого для большинства возможных покупателей. Это было сложное механическое устройство, которое собиралось в небольшом количестве экземпляров вручную и стоить дешево никак не могло. В этом была основная причина того, что, несмотря на удачную конструкцию, поначалу машинки Зингера не пользовались большим спросом.

У швейной машинки были все шансы оказаться дорогой диковинкой, которую мало кто может себе позволить, если бы не предпринимательский талант Зингера. Он вводит еще непривычную систему продажи в кредит, которая сделала швейную машину существенно доступнее. Кроме того, Зингер применяет конвейерную систему производства. Впоследствии этот прием у Зингера заимствовал Генри Форд, и в историю конвейер вошел под именем последнего. Поточная сборка продукции дала ошеломляющий результат: меньше десяти лет потребовалось для того, чтобы швейная машинка стала стоить только десять долларов и купить ее смогла любая американская семья.

Следующим нововведением Исаака Зингера стало то, что сейчас называется франчайзингом. Он стал передавать своим агентам ограниченные определенной территорией права на продажу и ремонт швейных машинок. Зингер стал первым предпринимателем, который потратил на рекламу своего товара внушительную сумму, превышающую 1 миллион долларов. Его компания внедрила отлаженную систему постпродажного обслуживания. Владелец машинки

Зингера мог ее ремонтировать у местных дистрибьюторов или сам заказать запасные части у производителя по почтовому каталогу.

Рынок был завоеван, производство стремительно расширялось. С момента основания компании прошло всего семь лет, а количество выпускаемых машинок превысило 3 тысячи штук за год. В 1856 году предприятие было переименовано в «I. M. Singer & Co» и стало акционерным обществом. Спустя два года машинки производили четыре завода в США. В 1863 году компания вернула себе свое первоначальное имя «Singer Manufacturing Company», а в 1867 году в Шотландии открылся первый заграничный филиал.

Исак Зингер в это время отошел от дел. Он очередной раз развелся и женился и с новой женой уехал из США в Европу. Он умер в 1875 году. Его наследство оценивалось в 22 миллиона долларов, кроме этого наследники получили два дорогих особняка.

Зингер в России²

Представительство компании «Зингер» в начале XX века было одной из наиболее быстро развивающихся фирм в России. Традиционное мнение исследователей: небывалый рост продаж швейных машин напрямую связан с использованием передовых для того времени бизнес-технологий — агрессивной рекламы, продаж в кредит, политики стимулирования дилеров и пр.

Все это действительно так, но, по свидетельству исторических источников, компания «Зингер» была «первооткрывателем» и в таких сферах, как технологии ухода от налогов, разработка «серой» бухгалтерской отчетности и оригинальных способов ухода от судебной ответственности. Накануне Первой мировой войны фирму даже подозревали в шпионаже.

Основным слагаемым успеха фирмы «Зингер», существующей с 1851 года, традиционно считалось удачное сочетание новаторской для своего времени конструкции швейных машин и новых подходов к формированию политики сбыта готовой продукции. Этот подход

² Составлено по: *Жирнов Е.* Полтора века на игле // Коммерсантъ Деньги. 2004. № 8. С. 98; *Криницкий К.* Зингер. О бренде и человеке; История одного здания : Дом Зингера в Петербурге // www.culture.ru : [портал]. URL: <https://www.culture.ru/materials/255419/istoriya-odnogo-zdaniya-dom-zingera-v-peterburge> (дата обращения: 27.09.2021).

уже успел себя очень хорошо зарекомендовать в США и Европе. Однако в России бизнес компании развивался медленно и трудно. Основная причина — низкая платежеспособность населения Российской империи в середине XIX века. Наладить даже в Санкт-Петербурге и Москве более или менее значительные продажи зингеровских машинок было практически невозможно.

Первые покупатели заокеанских швейных машинок появились в России в самом начале 1860-х годов. Только к середине 60-х годов XIX века можно было говорить о появлении в зачаточном состоянии чего-то похожего на систему сбыта у фирмы «Зингер» в России.

Налаживание сбыта шло очень медленно. «Зингер» был далеко не единственной компанией, торгующей швейными машинками в России в это время. Аналогичный товар предлагали 15 русских торговых домов, которые представляли более 20 американских и европейских торговых марок. Конкурентная борьба была жесткой, и в результате в 1867 году Макс Фидлер, первый эксклюзивный дилер компании «Зингер» в России, утратил право называться исключительным продавцом продукции этой фирмы.

На этом история зингеровской швейной машинки в России могла бы и закончиться, но в следующее десятилетие ситуация коренным образом изменилась. Во-первых, успешные продажи в США и Европе позволили увеличить производство, что привело к снижению себестоимости продукции и позволило снизить цены. Машинки стали доступнее. Во-вторых, помогло активное развитие капитализма в России, рынок оживился, платежеспособность населения возросла. Два этих фактора способствовали тому, что спрос на швейные машины возрос значительно. Возможности русского рынка привлекли внимание германского филиала «Зингера» в Гамбурге. Возглавлявший его Георг Нейдлингер в 1877 году взялся за развитие сети продаж в России и для облегчения работы даже получил звание временного санкт-петербургского купца первой гильдии. Дела пошли на лад, и открытие представительств «Зингера» в обеих столицах Российской империи и в Варшаве не заставило себя ждать. К концу 1880-х годов дилерская сеть фирмы развернулась по всей стране, от Царства Польского на западе до сибирских городов и деревень на востоке.

Нейдлингер придерживался традиционной для «Зингера» политики в сфере продвижения: рекламные кампании были крайне

агрессивными. Сохранившиеся до нашего времени фотографии, открытки, рекламные плакаты свидетельствуют о том, каким образом шло продвижение товара. Выполненные во входившем тогда в моду стиле русского модерна яркие открытки рассылались по всей стране. Изображение сидящей за машинкой красавицы в роскошном костюме в русском стиле, соответствующие подписи под рисунками формировали устойчивую связь наличия в семье швейной машинки с достатком и доступной роскошью. «Зингер» становится распространенным подарком на свадьбу. Павильоны фирмы в виде швейной машины стали появляться на всероссийских выставках во многих городах. Традиционный и узнаваемый декор изделий «Зингера» сложился в этот же период.

Еще более значимым аргументом при принятии решения о покупке машинки «Зингер» было ее качество. Все составляющие успешного бренда формировались осмысленно и последовательно. Сохранившаяся рекламная брошюра того времени обращала внимание покупателей: «Каждая настоящая швейная машина компании “Зингер” носит полную фирму The Singer Manufacturing Co. и торговое клеймо как на рукавах машины, так и на стенках станка, внесенное в департамент торговли. Кроме того, следует требовать непременно к каждой настоящей машине: сертификат (свидетельство) за подписью главного агента для Европы Г. Нейдлингера. Без сертификата (с подписью Г. Нейдлингера) и без вышеозначенного клейма машина поддельная...»

Усилия Нейдлингера привели к потрясающим результатам. По данным на 1895 год русский филиал «Зингера» включал в себя четыре центральных представительства, 44 отделения в крупных городах и большое количество мелких уездных отделений. Продажи за тот же год составили 68 788 швейных машин. Сравнение с показателями филиалов в других странах демонстрировало, что русский рынок стал одним из наиболее важных и перспективных для компании

Правление «Зингера» крайне внимательно изучило работу русских представительств. Вывод был не в пользу Нейдлингера, отчитавшегося о своих впечатляющих успехах. Проанализировав деятельность русских представительств, правление пришло к выводу, что прибыль в России может быть существенно больше, если применить американскую систему сбыта. В Штатах все задействованные

в организации продаж торговые агенты, включая мелких, являлись сотрудниками компании. Работа в России строилась иначе: Нейдлингер фактически выполнял посреднические и организационные функции, был промежуточным звеном между головной компанией и торговыми агентами, непосредственно продававшими машинки населению.

Владельцы бизнеса в Нью-Йорке имели свои резоны. Высокое качество продукции «Зингера» сыграло с ними злую шутку: машинки были надежными, служили долго и этот товар длительного использования полностью насытил рынок Америки. Но заводы компании «Зингер» не сокращали производство, и увеличение продаж было жизненно необходимо. Россия и другие страны с небогатым населением давали возможность существенного расширения продаж за счет кредитов.

В сложившейся ситуации основным препятствием должен был стать Георг Нейдлингер. Он не планировал терять прибыльный бизнес в России, который сам же и наладил. Он был правообладателем торговой марки «Зингер», владел всей собственностью фирмы в России, ему принадлежали конторы с мебелью и оборудованием, запас готовой продукции на складах. Немец был готов сражаться, назревал серьезный конфликт, но в 1897 году стороны пришли к соглашению. Было создано акционерное общество «Мануфактурная компания “Зингер”», в котором Нейдлингер получил весомый пакет акций. Кроме того, его «отступные» составили огромную по тем временам сумму — 25 тысяч рублей. В правление вошли американцы и англичане, главой правления стал немец Георг Нейдлингер.

Документы этого периода истории фирмы в России сохранились, доступны протоколы заседания правления и другие материалы. Можно прочесть заявление правления «Зингера» на имя министра финансов С. Ю. Витте от 6 марта 1897 года. Это один из документов, свидетельствующих о начале следующего этапа в развитии компании в России. Речь шла уже не только о развитии торговли, но и о создании в стране производства: «...По учреждении акционерного Общества швейные машины зингеровского производства уже не будут выписываться из Америки, а будут готовиться в России и притом, как и все другие предметы производства учреждаемого Общества, русскими рабочими и из русского материала...»

Акционерное общество заявляло о своей готовности начать и развивать производство швейных машин в России. Новые заводы должны были удовлетворить потребности в зингеровском товаре население не только Российской империи, но и Балканских государств, Греции, Турции, части Китая и др. Перечисленные страны уже были знакомы с продукцией «Зингера», но поступала она к ним из США и производилась на американских заводах.

Помимо швейных машин, акционерное общество заявляло о готовности производить на своих заводах различную сельскохозяйственную технику и электрическое оборудование. Подобная продукция в России производилась, но в недостаточном количестве. Общество надеялось быть полезным России и способствовать ее экономическому развитию. Впечатляющие планы акционерного общества подкреплялись впечатляющими суммами. Основной капитал оценивался в 5 миллионов рублей.

Изначально для возможного строительства заводов рассматривались территории Тульской и Московской губерний.

Витте «не встретил препятствий» для поддержки устава «Мануфактурной компании “Зингер”», а летом 1897 года его примеру последовал кабинет министров.

Молодой русский бизнес был поражен предприимчивостью американцев, которые практически постоянно совершенствовали технологии производства и продвижения товара. Одним из таких новшеств стала система trade-in: любую подержанную машинку можно было обменять на новую, доплатив сумму, существенно ниже стоимости новой машинки. Полученные от покупателей старые изделия других производителей переплавлялись, а с машин «Зингер», отслуживших свое, снимались сохранившиеся в хорошем состоянии детали и отправлялись в сборочные цеха.

Продажи продолжали расти невероятными темпами. В отчете компании за 1900 год сообщается, что в этом году было продано 110 тысяч машинок на общую сумму 8,3 миллиона рублей. В этом же году фирма покупает в Подольске землю под строительство завода. Американские предприниматели удивили своих русских коллег рачительностью: фирма с колоссальными доходами в целях снижения затрат на строительство приобрела завод по производству кирпича, а после завершения строительства смогла его выгодно продать.

Развитие и совершенствование бизнеса шло постоянно. Слово «мануфактурная» в названии акционерного общества иногда путало покупателей, да и действительности уже не соответствовало, и в 1901 году его из названия убрали.

Начало производства машинок в Подольске позволило еще больше увеличить продажи. В период с 1901 по 1905 год производство и продажа машин увеличились в два раза, а рынок был еще очень далек от насыщения. Для расширения производства на заводе в Подольске требовались большие вложения, и в 1906 году фирма выпускает дополнительные акции на общую сумму в 20 миллионов рублей. Акции были очень дорогими, каждая стоила тысячу рублей, однако реализовать их удалось очень быстро, «Зингеру» доверяли.

Важным направлением деятельности акционерного общества было развитие системы реализации продукции по американскому образцу. Практически для всех участников процесса сбыта была разработана система материальной заинтересованности. Агент фирмы после совершения сделки получал двадцать процентов от суммы, а кроме того еще по три рубля за каждую проданную им швейную машинку. Многие агенты, будучи штатными сотрудниками, получали гарантированную зарплату, к которой прибавлялись проценты с продаж по описанной выше схеме. Успешных «продажников» поощряли: повышали в должности, увеличивали жалование, предоставляли для работы более обширные и выгодные территории. Забота о персонале приносила ожидаемый эффект: количество желающих работать в компании всегда превышало количество требующихся работников.

Заведующий одним из многочисленных магазинов «Зингер» писал о том, что даже в Сибири представители фирмы есть почти в каждой деревне, а в городах их можно насчитать несколько десятков. Все они «бегают по городу и хватают покупателей».

В своем стремлении к успеху и прибыли в виде хорошего процента с продаж некоторые агенты прибегали к обману покупателей, о чем свидетельствуют жалобы, получаемые министерством торговли и промышленности. Так, со слов крестьянина Никиты Смирнова, недобросовестным было отделение фирмы в Мелитополе. Наиболее типичными уловками агентов, стремящихся к быстрому и легкому успеху, были злоупотребления с подтверждением кредитоспособности покупателей. Для заключения договора агенты подпаивали

потенциального поручителя или уговаривали подписать договор неграмотного. Покупатель, оформивший кредитный договор, исчезал с товаром в неизвестном направлении. Агент получал свое вознаграждение, а поручитель начинал ходить по судам.

Был еще более изощренный способ нажиться на покупателях, приобретающих машину в кредит. Если кредитные выплаты приостанавливались, то швейная машинка могла быть изъята, компенсация уже выплаченной суммы не производилась, а машинка опять поступала в продажу.

В России компания «Зингер» была еще хитрее своих агентов, заранее освобождая себя от возможных судебных тяжб. Был разработан стандартный текст договора, напечатанный типографским способом, из которого становилось ясно, что договор заключается не с конкретным агентом, а с правлением компании.

Все очень солидно, но в конце оговаривалось, что все споры, которые могут возникнуть между продавцом и покупателем, разбираются судебными учреждениями по месту нахождения правления компании, то есть в Санкт-Петербурге. Россия — страна большая, и добраться до столицы, да еще и со свидетелями, для участия в судебном процессе, который будет проходить не один день, может далеко не каждый.

Не все было прозрачно и честно и в отношениях компании с огромным количеством нанятых агентов. Юридической основой взаимоотношений агента и компании был своеобразный договор, обязательства по которому появлялись в основном не у компании-работодателя. Договор этот по форме был даже не договором, а письмом, которое подписывал будущий агент.

В этом документе оговаривалась система формирования вознаграждений за продажи, прописывалось требование лояльности компании (если говорить современным языком), проговаривался порядок взаимодействия агента и компании, возможные проверки и прочее. Если агент был вынужден оставить временно службу, даже по уважительной причине, он незамедлительно увольнялся. В конце документа содержался все тот же пункт о том, что все возможные судебные споры разрешаются по месту нахождения правления компании.

Очевидно, что обиженных служащих было достаточно и многие из них жаловались в различные инстанции, делая достоянием

гласности многие стороны деятельности компании «Зингер» в России, не слишком афишируемые ее правлением.

Несмотря ни на что компания в России развивается весьма успешно. К 1913 году объем ее прибыли увеличился более чем в семь раз. Общее количество выпущенных в России швейных машин достигло шестисот тысяч штук в год, то есть каждый день производилось около 2 500 штук. Продавались машины в специализированных магазинах фирмы. Система продаж в кредит, несмотря на описанные выше проблемы, привлекала большое количество покупателей. Качество швейных машин, произведенных на Подольском заводе, не уступало оригинальным американским. Компания «Зингер» получила почетный титул «Поставщик Двора Его Императорского Величества».

Особая страница истории компании «Зингер» в России — это история здания ее представительства в Петербурге. Она, как и все связанное с русской частью истории фирмы, далеко не однозначна. В 1902 году американская компания «Зингер» приобрела участок земли на Невском проспекте. На этом месте постройки существовали еще с XVIII века, а в момент прихода фирмы «Зингер» здесь находился дом, в котором располагались нотная лавка, редакция газеты «Биржевые новости», книжный магазин и ателье первого в России профессионального фотографа Левицкого.

Руководство «Зингера» намеривалось открыть представительство в столице и выбрало для своего амбициозного проекта наиболее оживленное место в центральной части города. Уже стоявшие на этом месте дома «Зингеру» мешали и были снесены.

Руководство русского представительства компании вынашивало план строительства в Петербурге небоскреба в американском стиле, высотой в одиннадцать этажей. План противоречил архитектурному регламенту столицы, в которой запрещалось возводить строения выше Зимнего дворца. Компромиссное решение было найдено архитектором Павлом Сюзором, нанятым компанией для разработки проекта. Ограничения по высоте касались только фасадов, поэтому Сюзор спроектировал угловую башню, не нарушающую правила. Башня имела лишь декоративные функции, но эффектно возвышалась среди соседних домов.

В 1904 году Дом «Зингера» был построен. Большинство архитектурных решений было для начала XX века новаторским.

Впервые в России были применены металлические конструкции при возведении стен, что позволило сделать большие окна. Был спроектирован внутренний дворик (атриум) с прозрачной стеклянной крышей. Сейчас эта деталь часто встречается в зданиях офисов крупных компаний, но для того времени это было редкостью.

Для будущего офиса «Зингера» были приобретены и установлены лифты немецкой фирмы «Отис». В некоторых будущих офисах встраивались металлические сейфы. Эту традицию подхватили позже при строительстве зданий некоторых банков. Коммуникации прокладывались не сверху стены, как было принято тогда, а прятались внутрь стены.

Фасад Дома был роскошно декорирован: кованые решетки, орнамент с растительными мотивами, скульптуры узнаваемых героев из мифологии, валькирии, символы мореплавания. Весь декор содержал подтекст, вполне понятный тогдашним петербуржцам: аллегии смелости, справедливости, честности, морской торговли, швейного дела. Изображение швейной машинки тоже было.

Символ земного шара — внушительных размеров глобус из стекла был установлен на самой вершине башни. Это был символ амбициозного проекта компании создать мировую торговую сеть.

Первая мировая война негативно повлияла на многие планы фирмы в России. Серьезные проблемы возникли во всех направлениях ее деятельности и перечеркнули успехи предыдущих лет.

Самый известный эпизод периода Первой мировой войны, связанный с фирмой «Зингер», — шпионский скандал.

Российская военная контрразведка присматривалась к фирме еще до начала войны. Подозревали, что компания, основанная в России немцами, имеющая большое количество сотрудников — граждан Германии, да еще имеющая мощную сеть магазинов по всей России, обязательно должна быть рассадником немецких шпионов.

Жандармерия и контрразведка имели сведения о том, что в корреспонденции фирмы, получаемой из Гамбурга, были предложения о передаче данных о численности военного контингента, статистической информации о населении и экономике Российской империи. Вызывали подозрение и немецкие проверяющие, приезжавшие с инспекцией, а интерес проявляющие к военным стратегическим объектам гораздо больший, чем к коммерческим

бумагам. Российские спецслужбы за фирмой следили, но активных действий не предпринимали.

С началом войны ситуация изменилась. Военное руководство настаивало на закрытии представительства «Зингера», считавшегося больше германским, чем американским. Но США были союзниками, и портить с ними отношения никто не хотел. Решительные действия были предприняты летом 1915 года, когда в разных филиалах фирмы практически по всей стране прошли обыски. Однозначно участие фирмы в шпионаже не удалось ни подтвердить, ни опровергнуть. Часть документов была уничтожена, остальные нельзя было с уверенностью считать шпионскими инструкциями. Подозрения относительно компании усилились, общественное мнение стало меняться.

Фирма была крайне обеспокоена ситуацией и развернула широкую кампанию пропагандистско-патриотического характера. Сотрудники фирмы в обязательном порядке должны были отчислять часть заработка для поддержки фронта. Насколько большими должны быть отчисления, не оговаривалось, поэтому суммы были незначительными. Для демонстрации вклада фирмы в «укрепление могущества России» было подготовлено специальное издание с подробным отчетом о пожертвованных средствах. Усилия фирмы увенчались успехом, и дело о шпионах из «Зингера» завершилось. Ходили слухи, что этому завершению способствовали коррумпированные высшие чиновники. В государственной измене в результате обвинили только двух сотрудников «Зингера», а большинство подозреваемых было оправдано. Репутации фирмы был нанесен существенный ущерб.

Еще одним последствием войны стало сокращение производства швейных машин на Подольском заводе. Даже недавно построенный корпус фирма вынуждена была отдать под производство снарядов. Золотой век «Зингера» в России завершился.

Производство швейных машин в Подольске возобновили в 1924 году. Обновленный завод получил новое название — Госшвей-машина. Завод выпускал классические модели зингеровских машинок вплоть до начала 1950-х годов.

История «Зингера» в России уникальна. Фирма пришла в Россию в середине XIX века, пережила экономический подъем и спад, восстановилась при советской власти и просуществовала

под другим брендом весь XX век. Подольская швейная машинка стала таким же хорошим подарком на свадьбу, каким когда-то была машинка «Зингер».

Компания «Зингер» смогла не только возродиться в России в постсоветский период, но и выкупила когда-то принадлежавшее ей производство в Подольске. Вот только бум швейных машин остался в далеком прошлом, и фирме вряд ли удастся снова стать одной из самых крупных и значимых в стране.

Справка

Витте Сергей Юльевич (1849–1915) — граф (1905), российский государственный деятель, почетный член Петербургской академии наук (1893). Министр путей сообщений в 1892 г., финансов — с 1892 г., председатель Кабинета министров с 1903 г., Совета министров — в 1905–1906 гг. Инициатор введения винной монополии (1894), проведения денежной реформы (1897), строительства Сибирской железной дороги. Подписал Портсмутский мир (1905). Автор Манифеста 17 октября 1905 г. Разработал основные положения столыпинской аграрной реформы. Стремился привлечь предпринимателей к сотрудничеству с правительством. Автор «Воспоминаний»³.

Форд Генри (Ford, Henry, 1863–1947) — американский промышленник, пионер автомобилестроения. В 1903 г. в Детройте основал «Форд мотор компани», которая в 1908 г. начала производство классической модели «Форд Т». Применив в автомобилестроении технологию поточного производства — конвейер и сборочные линии, он сумел к 1913 г. наладить массовый выпуск дешевых автомобилей в больших количествах. В то время, когда средняя зарплата американских рабочих составляла 11 дол. в неделю, он платил своим работникам 5 дол. в день и выпускал каждые три минуты по одной «Жестянке Лиззи», как прозвали «Форд Т». В начале 1920-х гг. каждая вторая машина в мире была такой модели. В годы Первой мировой войны Форд стал ведущим производителем аэропланов, танков, санитарных автомобилей и противолодочных

³ Большой энциклопедический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Большая российская энциклопедия ; СПб. : Норит, 2000. С. 209.

катеров. Во время Второй мировой войны вновь перевел свои заводы на производство военной продукции. Среди основанных Фордом филантропических организаций выделяется Фонд Форда (создан в 1936 г.) — крупнейший благотворительный фонд в мире⁴.

Логотип — символ, графический знак, эмблема, используемые коммерческими предприятиями для того, чтобы обеспечить свою узнаваемость.

Патент — охранный документ, удостоверяющий исключительное право, авторство и приоритет изобретения полезной модели, промышленного образца или какого-либо иного достижения.

Ремисса (или римесса, от итал. *rimessa* — передача, вручение, перевод денег) — платежный документ (чек, переводный вексель) для международных расчетов в иностранной валюте, приобретаемый должником в своей стране за национальную валюту и пересылаемый иностранному кредитору для погашения задолженности⁵.

Франчайзинг — вид коммерческих отношений, при которых заключается договор о длительном сотрудничестве между субъектами экономического рынка, когда одна компания (франчайзер) дает право на ведение деятельности со своим товарным знаком и брендом другой фирме (франчайзи) за определенную плату в обмен на обязательство франчайзи продавать товары или услуги франчайзера.

Франшиза — право на ведение бизнеса под другим брендом и с использованием бизнес-модели другой компании; объект договора франчайзинга.

Целевая аудитория — группа покупателей товара или услуги, которых объединяют общие признаки (пол, возраст, место проживания, доход, интересы, семейное положение, профессия).

⁴ Всемирная история : Оксфордская иллюстрированная энциклопедия. Т. 6. М., 2003. С. 454.

⁵ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М., 1999.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, маркетинг, реклама, масштабирование бизнеса, стратегическое планирование, бизнес-моделирование, управление персоналом.

ВОПРОСЫ

1. Биографии каких известных в истории бизнеса личностей, на ваш взгляд, имеют сходство с историей успеха Исаака Зингера?
2. Изучите текст и реконструируйте целевую аудиторию товара — швейных машинок Зингера в первые годы существования фирмы.
3. Как вы считаете, в чем заключается успех распространения продукции корпорации «Зингер» во всем мире?
4. Исследуйте самостоятельно историю создания филиала корпорации «Зингер» в Подольске в начале XX в. Выявите отличительные особенности становления и развития данного структурного подразделения.

Кейс 4

ЗОЛОТО «ЭДИНБУРГА»¹

Легкий крейсер «Эдинбург», названный в честь столицы Шотландии, в строю был недолго. Судно ввели в эксплуатацию в июне 1939 г., а всего три года спустя оно отправилось в последнее плавание.

В конце апреля 1942 г. крейсер «Эдинбург» шел из Мурманска в Рейкьявик. В его трюмах находилось 93 ящика, в которых находились 465 слитков золота общим весом чуть более 5,5 тонны. Стоимость груза в сегодняшних ценах составляла около 88 миллионов долларов США. Ценный груз предназначался для оплаты коммерческих поставок, которые осуществляли между собой союзники антигитлеровской коалиции, и в итоге должен был попасть в Соединенные Штаты.

Судно отделилось от порта Мурманска на 200 морских миль и было торпедировано немецкой подводной лодкой U-456. После пережитой атаки «Эдинбург» еще держался на плаву: его планировали отбуксировать обратно в Мурманск. Крейсер сопровождали британские эсминцы и советский сторожевой корабль.

Вскоре немцы продолжили атаку, и торпеда, выпущенная одним из гитлеровских эсминцев, стала для «Эдинбурга» роковой. Крен настолько усилился, что союзникам, в итоге все-таки отбившим нападение, пришлось затопить поврежденный крейсер. Команда перебралась на британские эсминцы, ящики с золотом спасти не удалось.

Шифровальщик крейсера Джон Кенни вспоминал: «“Эдинбург”, демонстрируя чистокровную породу до конца, грациозно погрузился кормой в течение трех минут. Потом мы все спустились вниз, приняли по рюмке крепкого рома и, к счастью, не атакуемые ни подводными лодками, ни самолетами, со скоростью девять узлов направились в Кольский залив».

¹ Составлено по: *Крымцев О. А., Злобин А. Л.* Золото с крейсера «Эдинбург» // Дилетант (Москва). 2019. Спецвыпуск. С. 42–47.

Слитки, которыми были забиты трюмы «Эдинбурга», предварительно застраховал Госстрах СССР. Третью часть всего золота перестраховал Комитет по страхованию военных рисков (Великобритания). После крушения судна Госстрах выплатил 6 млн 227 тыс. дол. Госбанку СССР, который расплатился с США. Сам же Госстрах получил 2 млн дол. от британского Комитета. С этого момента все права на затонувшие сокровища оказывались у страховщиков. При этом об извлечении золота из трюмов судна, лежащего на боку на глубине 260 м, не могло быть и речи.

В 1948 г. права на слитки перешли Ингосстраху — Управлению иностранного страхования СССР, которое в 1947 г. выделилось из Госстраха.

Интерес к золоту «Эдинбурга» вновь проснулся в 1970-е гг. Британец Кейт Джессоп, опытный дайвер и неутомимый искатель приключений, предложил свою помощь в решении проблемы. Он загорелся идеей операции по подъему затонувших сокровищ, организовал фирму «Джессоп Марин Рикавериз» и начал добиваться у СССР разрешения на проведение поисковых работ. Главным его преимуществом было то, что он мог привлечь к работам ведущие мировые компании. Они имели опыт работ на нефтяных месторождениях в Северном море и располагали специальными судами.

В апреле 1981 г. было заключено советско-английское соглашение и подписан контракт с компанией Джессопа. Согласно этому договору, консорциум компаний-партнеров во главе с «Джессоп Марин Рикавериз» получал 45 % поднятого груза золота. Все расходы и риски ложились на исполнителей работ. Оставшиеся 55 % делились между Британией и СССР в долях, соответствующих выплаченным ими в годы войны страховым обязательствам за утерянный груз.

Леонид Богданов, председатель правления Ингосстраха в 1982 г., вспоминал: «Британское правительство и Ингосстрах представляли сторону владельцев ценного груза в переговорах с фирмой “Джессоп Марин Рикавериз”, имеющей опыт в подобного рода работах. Был подписан контракт на условиях “без спасения нет вознаграждения”, то есть было оговорено, что все расходы по поискам и извлечению со дна моря золота до благополучной его выгрузки в согласованных портах несет фирма. Работы предстояли весьма сложные и опасные: затонувший крейсер

лежит на глубине более четверти километра. Но главное: золото при транспортировке было помещено в пороховые погреба, рядом с зенитными снарядами и винтовочными патронами. По мнению специалистов, все эти боеприпасы могли сохранить свои боевые свойства».

Было специально оговорено, что в течение всей операции на борту водолазного судна будут постоянно находиться два советских наблюдателя: водолазный специалист ВМФ СССР и представитель Ингосстраха. С 1 января 1948 г. все, что было связано со страхованием внешнеторговых операций Советского Союза — экспортные и импортные грузы, суда, советское имущество за границей и тому подобное, — было выделено из Госстраха и передано Управлению иностранного страхования СССР (Ингосстрах), которое и представляло интересы государства в этом проекте. В операции по подъему золота от Ингосстраха участвовали А. Л. Злобин и С. С. Коньшин.

1 мая 1981 г. были начаты работы по поиску крейсера. Хотя место его гибели было известно довольно точно, но большие глубины все осложняли. В работах применяли гидролокаторы, позволяющие фиксировать на дне любые неровности. Далее эти неровности обследовали с помощью глубоководного маневренного аппарата, передающего информацию на поисковое судно. «Эдинбург» был обнаружен лежащим на левом борту. К сожалению, проникнуть внутрь корпуса через пробоину в правом борту было невозможно, так как ее рваные края могли повредить шланги жизнеобеспечения водолазов. Был разработан план, согласно которому в районе порохового погреба, где должны были храниться ящики с золотом, прорезалось большое отверстие размером 5 на 5 метров. Перед операцией с разрешения британского Адмиралтейства проводились тренировки на однотипном крейсере «Белфаст», пришвартованном на Темзе напротив лондонского Тауэра.

На первой стадии (поиски затонувшего крейсера) использовалось спасательное судно «Дамматор», но в ходе работ выяснилось, что оно не вполне отвечает «условиям задачи», поэтому в сентябре 1981 г., когда приступили к основной части операции, использовалось более приспособленное для нее судно «Стефанитурм». На его борту имелись барокамеры, колокол для подводных спусков и другое специальное оборудование для работ на больших глубинах.

Отверстие проделали, но доступ к грузу затрудняли многочисленные препятствия. Промежуточное помещение — топливный бак — оказалось загроможденным обломками рухнувшей палубы и других конструкций. А когда вскрыли переборку за ним, то водолазы обнаружили целые завалы из песчаных наносов, водорослей, мазута, обломков труб. Пришлось все это расчищать, работая зачастую в сплошной темноте, отсасывая скопившийся ил специальным грунтонасосом. Полностью рассеять это облако, не пробиваемое даже самым ярким светом, не удавалось. Успех пришел только в начале третьей недели работ по расчистке проходов к пороховому погребу: водолаз Джон Россье нашел первый слиток под номером КРО 620.

Работы осуществлялись круглосуточно, но большая глубина очень серьезно сказывалась на их темпе. Работа на судне велась в две смены по 12 часов. Смена водолазов при этом работала 8–9 часов, а один человек — 4–5 часов.

Колокол [для подводных спусков. — *М. П.*] останавливался на глубине 226 метров, а водолазы спускались на глубину 235–249 метров, удаляясь от него на расстояние до 25 метров. Длительное время уходило на декомпрессию. Не все было гладко и с оборудованием: случались протечки газа в водолазном снаряжении, часто выходили из строя подводные светильники. Давала сбой система обогрева (из-за этого, в частности, несколько водолазов получили ожоги конечностей). К счастью, серьезных аварий и угроз здоровью людей удалось избежать.

Найденные слитки грузили в специальную сетку и поднимали на борт «Стефанитурма», где их осматривали и фиксировали представители Ингосстраха, британского представительства и фирмы-производителя работ. На борту осуществлялось предварительное взвешивание золота и фотографирование номера и веса, указанных на слитке (большинство слитков предварительно приходилось отмывать от мазута керосином). Все это фиксировалось в специальном журнале учета за тремя подписями. Всего был поднят 431 слиток золота общим весом 5 129,3 килограмма.

Из-за усталости водолазов и ухудшения погода (волнение усилилось до 8–9 баллов) 5 октября было принято решение прервать работу по подъему груза. К этому времени под водой оставались 34 слитка общим весом чуть более 400 килограммов. 9 октября 1981 г. судно с поднятым грузом пришло в Мурманск.

Оставшуюся часть золота поднимали через пять лет, в сентябре 1986 г. Контракт на спасение груза был подписан с той же фирмой «Джессоп Марин Рикавериз». Для подъема золота использовалось судно «Дипвотер-2». Было поднято 29 слитков весом 345,3 килограмма. Пять слитков золота общим весом в 60 килограммов остались лежать на дне Баренцева моря.

В итоге было спасено почти 99 % затонувших слитков золота. Фирмы-спасатели получили 2 490 килограммов, Советский Союз — 2 257,5 килограмма и Великобритания — 752,5 килограмма. Каждый из водолазов, помимо солидного денежного вознаграждения, был награжден медалью и сувениром в виде уменьшенной копии золотого слитка, выполненной из чистого золота высшей пробы. В целом спасательная экспедиция обошлась в 2,5 миллиона долларов и стала одной из наиболее масштабных за всю историю поиска затонувших сокровищ.

Уникальность этой операции заключалась не только в успешном решении целого ряда казавшихся неразрешимыми сложностей. Необходимо помнить, что основная ее фаза проходила на фоне очередного обострения «холодной войны», вызванного вводом советских войск в Афганистан. Бойкот московской олимпиады, начало производства в США нейтронного оружия — все это было крайне неудачным фоном для взаимодействия советских и британских специалистов.

Задумка, казавшаяся фантастической, реализовалась благодаря высокому профессионализму всех участников предприятия. Инженеры, специалисты по подводным работам, финансисты, страховщики были профессионалами высокого класса. В этом и заключалась главная составляющая успеха.

Сейчас один из слитков выставляется в Алмазном фонде Российской Федерации.

Справка

Злобин Анатолий Леонидович — сотрудник Ингосстраха с 1951 г., был заместителем председателя Ингосстраха; советник AON Group Ltd, Bain Hogg Russian Insurance Brokers Ltd. Сфера

профессиональных интересов связана с имущественным страхованием и различными видами перестрахования².

Коньшин Сергей Сергеевич — заслуженный работник Ингосстраха. Сфера профессиональных интересов — теория и практика перестраховочного рынка³.

Барокамера — сосуд или помещение, герметичное и прочное, выполненное обычно из металла, предназначенное для безопасного нахождения водолазов при избыточном давлении окружающей водной среды⁴.

Гидролокатор — устройство для определения с помощью акустических сигналов положения объектов, которые полностью или частично находятся под водой. Гидролокатор состоит из подводного излучателя акустического сигнала и чувствительного приемника, который реагирует даже на слабые отражения этого сигнала от погруженных в воду объектов. Конструируются оба эти элемента с таким расчетом, чтобы их компоновка в локаторе обеспечивала определение направления на отражающий объект и расстояния до него. На подводных лодках и надводных судах гидролокаторы служат основными средствами сбора информации об условиях и обстоятельствах под морской поверхностью⁵.

Госбанк СССР — Государственный банк СССР (до 1923 г. Государственный банк РСФСР), главный банк СССР; с 1987 г. Центральный банк Советского Союза, до этого времени — единый эмиссионный, кассовый и расчетный центр Советского государства, основной банк кредитования и финансирования народного хозяйства и населения страны. Представлял собой единую централизованную систему, подотчетную сначала Совету Министров СССР (до 1990 г.), а затем Верховному Совету СССР (с 11 декабря 1990 г.). Официально прекратил свою деятельность 1 марта 1992 г.⁶

Госстрах СССР — единая союзно-республиканская система органов государственного страхования в СССР, находившаяся в ведении Министерства финансов СССР. Положение о государственном

² Ингосстрах и история российского страхования // insur-info.ru : [портал]. URL: <http://www.insur-info.ru/press/58269> (дата обращения: 02.01.2020).

³ Там же.

⁴ Барокамера // Большая энциклопедия техники. М., 2010. С. 601.

⁵ Гидролокатор // Большая советская энциклопедия. Т. 6. М., 1971. С. 489.

⁶ Белоглазова Г. Н., Кроливецкая Л. П. Банковское дело : учебник. М., 2003. С. 11.

страховании СССР было утверждено Президиумом ЦИК и СНК СССР в сентябре 1925 г. В соответствии с этим Положением определялось, что «государственное страхование осуществляется на всей территории Союза ССР единым предприятием Госстрах, пользующимся правами юридического лица». Госстрах осуществлял общее руководство и надзор за страховыми операциями и за организацией страхового дела во всем СССР, ему было дано право распоряжаться имуществом и капиталами государственного страхования, разрабатывать правила страхования, страховые тарифы, общесоюзные планы страхования, изучать стихийные явления и риски, предусматриваемые различными видами страхования.

В 1991 г. в связи с распадом СССР союзно-республиканская система органов государственного страхования была упразднена. На базе республиканских правлений Госстраха СССР были созданы страховые компании в новых независимых государствах — бывших союзных республиках СССР.

В Российской Федерации в 1992 г. Постановлением Правительства РФ Правление Госстраха РФ и республиканское управление Госстраха СССР были преобразованы в Российскую государственную акционерную страховую компанию Росгосстрах, 100 % акций которой принадлежали федеральному органу исполнительной власти — Госкомимуществу РФ⁷.

Декомпрессионная камера — вид барокамеры, используемый при водолазных работах, который позволяет водолазам проходить самые продолжительные декомпрессионные остановки на поверхности, а не под водой, что уменьшает возможные угрозы здоровью, связанные с переохлаждением или опасными условиями⁸.

Декомпрессия — комплекс мероприятий, которые должны обеспечить подъем водолаза с глубины безопасно для его здоровья. С этой целью при подъеме делаются остановки на определенных глубинах и на определенное время для того, чтобы азот, гелий или

⁷ Госстрах СССР // Академик.ру : [портал]. URL: <https://academic.ru/searchall.php?SWord=словарь+бизнес-терминов&from=xx&to=ru&did=&stype=0> (дата обращения: 03.03.2020).

⁸ Декомпрессионная камера // Большая иллюстрированная энциклопедия : Наука и техника. М., 2002. С. 105.

другие газы, накопленные в тканях тела водолаза на глубине, естественным путем выходили через легкие⁹.

Ингосстрах — Управление иностранного страхования СССР, образованное на базе Управления иностранных операций Госстраха СССР (Постановление Совета Министров СССР от 16 ноября 1947 г.). 2 июня 1948 г. перешел в подчинение Министерства финансов СССР. Первоначально осуществлял 5 видов страхования: грузов; casco судов; гражданской ответственности; от огня; перестрахование на международном рынке. С 20 июля 1972 г. получил статус Главного управления Министерства финансов и одновременно, во взаимоотношениях с контрагентами, статус акционерного общества, именуемого «Страховое акционерное общество СССР (Ингосстрах)». С конца 1980-х гг. начал осуществлять операции по страхованию космических рисков, кредитному страхованию и другим видам страхования. 26 июня 1991 г. правопреемником Ингосстраха стало ЗАО «Страховое акционерное общество “Ингосстрах”», в 1993 г. преобразованное в акционерное общество открытого типа, которое с 10 июля 1996 г. получило официальное название «Открытое страховое акционерное общество “Ингосстрах”»¹⁰.

Колокол для подводных спусков — средство транспортировки водолазов в водолазном снаряжении на глубину к объекту работ и обратно с последующим их переводом в декомпрессионную камеру (первоначально представлял собой примитивный инструмент для спуска человека под воду в виде короба или опрокинутой бочки). Находящийся внутри колокола воздух имел давление, равное давлению окружающей его воды. Это внутреннее воздушное пространство позволяло водолазу некоторое время дышать и совершать активные действия — выплывать наружу для осмотра и ремонта подводной части судов либо для поиска затонувших сокровищ. Выполнив работу, водолаз возвращался в колокол, и устройство при помощи крана или лебедки поднимали на поверхность водоема¹¹.

⁹ Декомпрессия // Большой энциклопедический словарь. М., 1997. С. 338.

¹⁰ Ингосстрах и история российского страхования // insur-info.ru : [портал]. URL: <http://www.insur-info.ru/press/58269> (дата обращения: 02.01.2020)

¹¹ Колокол для подводных спусков // Техническая энциклопедия. М., 1930. С. 688–689.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное проектирование, проектная деятельность.

ВОПРОСЫ

1. Выделите основные этапы (подготовительный, основной, завершающий) в проекте по подъему груза «Эдинбурга». Распишите основное содержание каждого этапа. Сформулируйте основные индикаторы эффективности для оценки каждого из этапов.
2. Какие элементы проекта на стадии инициализации, на ваш взгляд, обеспечили возможность его реализации?
3. Разработайте (в общих чертах) swot-анализ для проекта.
4. Определите основные человеческие и материально-технические ресурсы, используемые при реализации проекта?

Кейс 5

НЕМНОГО О РЕКЛАМЕ, PR-ТЕХНОЛОГИЯХ И МАРКЕТИНГЕ

Фрагмент романа М. Ларни «Прекрасная свинарка»¹

Когда Свины узнали, что я занялась наведением экономии у экономического советника Карлссона, они стали преследовать нас обоих. Мой муж оказался чем-то вроде козла отпущения. Я унизила генерального директора Свина, и он ни за что не мог мне этого простить. Теперь ему представился удобный случай для мести, и он злорадно мстил нам. В один прекрасный день мой муж вдруг приобрел известность. Его имя было опубликовано, правда, пока еще только в бюллетене опротестованных векселей, но это все же был авторитетный орган экономической жизни, который вполне удовлетворяет читательскую потребность деловых людей и любопытство их жен. Если человек желает когда-либо проснуться знаменитым, он должен поменьше спать по ночам — говорят американские кинозвезды и гангстеры. Бедный Армас не спал все ночи напролет и приобретал все большую известность как человек, который не платит по счетам. Векселя сыпались на него со всех сторон, как ночью на улице легкомысленные женщины. Я продала полученную в наследство квартиру на Хаканиеми и одолжила деньги мужу. Разумеется, под расписку, ибо у нас имелся брачный договор, который необходимо было уважать.

Я стала помогать мужу в управлении заводом и сразу заметила, что среди служебного персонала надо провести реорганизацию. Самое главное было найти способного заведующего рекламой, человека, который сумел бы продавать холодильники эскимосам и валенки неграм Центральной Африки. После тщательного отбора нам удалось найти такую человеко-единицу, молодого поэта, с малых лет страдавшего неизлечимым писательским зудом. Дело рекламирования печатных красок и клейстеров оказалось настолько близким его литературным идеалам, что он отдал все свои силы

¹ Ларни М. Прекрасная свинарка. М., 1961. С. 68–69.

тому, чтобы ежемесячно зарабатывать приличное вознаграждение. Его поэмы были ниже всякой критики, но его рекламные тексты были оригинальны и достигали цели. Лучшим подтверждением этому явился возрастающий сбыт клейстера. В течение первого же месяца этот прирожденный мастер слова доставил нашему заводу увеличение сбыта на тридцать процентов и два вызова в суд за лживую рекламу, вводящую покупателей в заблуждение. Я была очень довольна деятельностью поэта Хеймонена и с радостью признала, что вовсе не обязательно поэту страдать безумием, хотя последнее часто помогает ему. Во всяком случае, его плодотворный труд, который, как говорят, питался каким-то вдохновением, заслужил признание, точно так же как в театре красивый поклон артиста всегда заслуживает аплодисменты.

Для повышения производительности и сокращения издержек на заводе необходимо было провести ряд значительных нововведений. Было приятно чувствовать себя сподвижником мужа и его товарищем по работе, оказывать ему поддержку и помощь и в то же время получать каждый месяц немалые прибыли, которые я тут же вносила в банк, естественно, на свой собственный счет. Однако, несмотря на ослабление всемирного кризиса и возрастающий сбыт нашей продукции, мы все еще находились в очень напряженном положении. Деньги не прибавляли счастья, но они обеспечивали удобства, а именно это нам и требовалось. Армас был идеалистом, у него всегда имелись в изобилии свежие слова, но зато — ни одной свежей идеи, которую можно было бы претворить в жизнь. А в наше время требовались действия, конкретные меры, ибо только на телеграфе платят за слова, а не за дела. Я взяла на себя обязанности заведующего сбытом готовой продукции нашего завода и пригласила на деловой завтрак издателей газет и художников. На неразвращенных художников завтрак подействовал, и они, все без исключения, стали сотрудничать с нами, но издатели газет и полиграфисты уже успели, видно, не раз позавтракать и пообедать в обществе генерального директора Сеппо Свина. И тут я узнала, что «Свин и компания» ввозят из-за границы дешевые типографские краски и поставляют их бывшим клиентам нашей фирмы. Мы теряли рынки. Не в состоянии более конкурировать со Свинами, мы вынуждены были покорнейше признать их власть и силу. О, я была уверена, что когда-нибудь они станут самыми внушительными покойниками на кладбище Хиетаниemi...

Справка

Ларни Мартти Йоханнес (фин. Martti Johannes Larni, 1909–1993) — финский писатель и журналист. Был председателем Союза писателей Финляндии. В 1948–1949 гг. и 1951–1954 гг. жил в США. Литературную деятельность начал как поэт. Его ранний роман «Уважаемые бедные и их пестрая компания» (1944) — сатира на обанкротившихся дельцов периода экономического кризиса 30-х гг. В романе «Нетерпеливая страсть» (1945) и других Ларни рисует жизнь рабочих. В 1948 г. опубликовал исторический роман «Небо спустилось на землю». Роман-памфлет «Четвертый позвонок, или Мошенник поневоле» (1957, русский перевод 1959) высмеивает Америку 50-х и «американский образ жизни». Сатирический роман «Прекрасная свинарка, или Воспоминания экономической советницы Минны Карлссон-Кананен» (1959, русский перевод 1961) разоблачает махинации буржуазных дельцов, ханжество «благотворителей», слепое преклонение перед Западом. Роман «Об этом вслух не говорят» (1964) — злободневная сатира на внутреннюю и внешнюю политику Запада. Ларни неоднократно бывал в СССР, выступал на страницах советской прессы².

«**Прекрасная свинарка**» — сатирическое произведение финского писателя Мартти Ларни, посвященное состоянию общества Финляндии 30–40-х гг. прошлого века. Это мемуары, своего рода исповедь главной героини Минны Карлссон-Кананен — настоящей бизнес-вумен, сделавшей собственным трудом карьеру экономической советницы. В ее жизни было много взлетов и падений, но она смогла достичь всего, о чем мечтала. И теперь, с высоты прожитых лет, Минна смотрит на свою жизнь, сняв розовые очки, с сарказмом и иронией. Роман полон искрометных высказываний и афоризмов, его буквально можно разбирать на цитаты³.

Хаканиеми — неофициальный район Хельсинки, столицы Финляндии, в 15-ти минутах ходьбы от железнодорожного вокзала. Центр района — рыночная площадь Хаканиементори, где

² См.: Большая советская энциклопедия. М. : Сов. энцикл., 1973. Т. 14. С. 169.

³ «Прекрасная свинарка» Мартти Ларни : аннотация // LifeInBooks : [портал]. URL: <https://lifeinbooks.net/chto-pochitat/prekrasnaya-svinarka-martti-larni/> (дата обращения: 15.02.2020).

оживленная торговля ведется с 1897 г., причем начинали ее русские купцы, торговавшие фруктами⁴.

Хйетаниemi (в переводе с финского — «песчаная коса») — государственное кладбище в Хельсинки, столице Финляндии. Включает в себя большое военное кладбище с секцией могил солдат, погибших в Зимней войне (1939—1940), Второй мировой войне (1941—1944) и Лапландской войне (1944—1945). В центре военного кладбища находятся могилы неизвестного солдата и маршала Карла Маннергейма⁵.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Информационное сопровождение проектной деятельности, маркетинг, ивент-менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Какие формы продвижения компании на рынке упомянуты в приведенном фрагменте?
2. Пользуясь материалами кейса, приведите примеры рекламы, PR-технологий и маркетинга.
3. Предложите свои варианты мероприятий для СМИ, возможные для данного кейса.

⁴ Роджерс Б. Р., Роджерс С. Хельсинки : путеводитель. М. : Гранд-Фаир, 2014. С. 141.

⁵ Там же. С. 143.

Кейс 6

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТВОРЧЕСКОГО ТРУДА

Из дневника П. П. Бажова «Отслоение дней»

Не ранее 12 декабря 1945 года¹

5 декабря 1945 г. встреча с корреспондентом Совинформбюро Романовским Рафаилом Ефимовичем. Кроме своей обычной работы, он организует материал для книги-интервью. Предполагает издать ее на русском и английском языках. Отсюда особенность ее тона, одновременно рассчитанного на наших и буржуазных читателей.

Предъявил солидные документы. Видимо, произвел должное впечатление на руководящих работников, если не области, то города: вопросы о гостинице, передвижении не упоминаются. Располагает машиной и привез с собой стенографистку. Словом, с этой стороны человек умеет создать себе условия работы. Даже эту особенность склонен подчеркнуть. В одну из встреч он заметил по поводу моей манеры работать самому вплоть до заклейки конвертов:

— Ваш метод работы будет непонятен для любого американца или англичанина. Знаете главное правило бизнесмена? Делать самому лишь ту часть работы, которую другой за него выполнить не может.

Бизнесман², конечно, грубо, но правда в этих словах есть. Организация работы у меня, действительно, некудышная и даже, пожалуй, обветшала до того, что ее нельзя, как говорится, на люди показывать. Припомнился В. В. Данилевский, умеющий в неделю сделать больше, чем другой делает в полгода. Всплыла в памяти даже давняя жалоба художника Зубова: «Хоть бы мне парнишку дали, — штаны тушью заливать». Конечно, художнику, работающему спешно для газеты, нужен помощник на безразличную мелочь, но и это надо уметь делать, а когда всю жизнь грешишь тем, что

¹ Датируется по содержанию документа.

² Так в тексте.

за час не знаешь, что будешь делать дальше, то это поведет только к отниманию времени у другого. Главное препятствие к переходу на другой метод работы, вероятно, все-таки заключается в том, что люди моего поколения и типа, воспитанные в правилах самообслуживания, не могут так легко смотреть на «исполнителей», как это приходится делать. Например, не могу диктовать на машинку потому, что меня стесняет, раздражает, нервирует, угнетает, если вижу, что меня ждут. В результате идут какие попадутся слова, получается нескладница, никому не нужная.

Есть, надо думать, в примитивном нашем способе работы и другая ценность, как в работе кустарей или в ручном наборе. Как бы хорошо ни была организована работа, она неизбежно должна отразить какие-то своеобразные оттенки рук, которые к ней прикасались, даже в заливке тушью штанов, в подписи на конвертах. Ковыряние в одиночку, разумеется, предупреждает от всех и всяких влияний со стороны. Это первое, что можно поставить в плюс. Второе — при ковырянии невольно замечаешь больше, чем «при строго направленном взгляде». Пермяк вон в последнем письме хорошо это отметил, — можно, дескать, весь свет облететь в кабине самолета меньшим числом впечатлений, чем даст поездка на лошадях на сотню верст.

Всерьез это или не серьезно? Может быть, все-таки здесь есть частица правды, хотя защита старосветских помещиков нелегкое дело. А бизнесманы? В газете, литературе, искусстве, науке? Лучше ли старосветских? Количественные показатели могут быть необыкновенно высокими, но того что делает единый стиль все же нельзя ждать. Не верю, чтоб труд в какой угодно форме не отражал лица тех, кому он принадлежит.

Это между прочим.

Объяснил мне, что по нашей области намечено провести для книги 6 интервью, в том числе и со мной. Ставил вопросы по интересам иностранной публики вплоть до полного перечня членов семьи. Оказалась стенограмма на 40 страниц машинописных. Кажется, я зря давал уж очень простецкие ответы и чаще всего в форме шутки. Стенограмму не читал, но по отдельным выражениям, которые были оглашены, был удивлен, что выходит часто другое.

Слова как будто те самые, а звучат они по-иному. Вот и пользуюсь стенографисткой! Разница, очевидно, в том, что, когда пишешь

или печатаешь, то считаешься с условиями интонации в печатном виде, а в разговоре об этом забываешь, и получается не то. Например, простая фраза (ответ на вопрос, нет ли в доме свободной комнаты, чтобы там проделать работу по напечатке статей): «Нет, таких комнат нет» звучит как-то по судебному, будто допрос снимают. Забавно, а в то же время полезно иметь в виду при всяких случаях, когда приходится разговаривать под стенограмму.

Кроме интервью, задал мне вопросы:

- 1) Чему научила Вас война? Чему научили Вас годы войны?
- 2) Что такое по-вашему советская демократия? (факты).
- 3) Просил подобрать письма читателей (15–20), разных категорий.

- 4) Подобрать вырезки из прессы о П. Бажове (также статьи в газетах и журналах).

Последние два задания выполнила Ридчена. Не очень много потребовалось. Взяла старое. Мне пришлось помудрить, рассчитывая на непривычного читателя. В мою пользу от всего этого осталось некоторое подобие подбора статей в газетах и журналах, желание сделать это получше и один неплохой образ для сказа.

Встречи еще были 10 [декабря] и 12 [декабря]. Один раз (10-го) посидели за столом. Разговорившись, Романовский показался гораздо юнее, чем раньше. Даже стихи читал. Забавно рассказывал, как ему до войны, когда он был работником «Комсомольской правды», — удалось добиться свидания с М. И. Калининым. Дело началось с не совсем обычного использования вертушки. Руководство, узнав о назначенной беседе, пыталось или хотело заменить «юнца», но тот не дремал, успел через секретаря Михаила Ивановича профессора Кретьова предъявить тезисы своей беседы. Сколько ни жались в редакции, пришлось «допустить» Романовского, хотя и остальные пошли. Понятно, что инициатор дела показался интереснее по остроте постановки вопросов, и было решено делать книгу по его вопросам, но это остановила война.

Рассказывает об этом случае, как начале своей журналистской карьере, и чувствуется, что человеку больше всего нравится в этом деле спортивная сторона: другие не могут добиться, а я сделаю. Может быть, такой вид журналистов теперь особенно нужен, но это не в моем вкусе. Нового в сущности тут ничего нет. Американизация началась гораздо раньше, хотя она не принимала такой горделивой

позы. Ну, пусть. Новому времени, новые кадры. А старику все-таки жаль старины, когда этой гордости «за добиться» не было, но была другая «сделать заметно и по-своему».

Из разговоров о встречах с М. И. Калининным заполнилась подробность: он может часами цитировать великих педагогов, и личная его библиотека имеет определенно выраженный педагогический уклон. Вторая подробность, которой не хотелось бы верить, что его уже водят под руки. Может быть, это лишь выражение вида почтительности, особенно со стороны молодежи. Водят же меня за руку, когда приезжают, например, перед каким-нибудь выступлением. При чем это ничуть не мешает тем же людям на следующий день идти рядом со мной долгие кварталы без всякого признака вчерашней заботливости, и мне не мешает спокойно шагать, как шагаю всю жизнь.

Расстались в 11 вечера 12-го, как будто окончательно. Интересно, сделает ли он что-нибудь из того, что обещал по Информбюро. Как в таких случаях полагается при стремлении к бизнесманству. Может быть, это по-русски бизнесман, без особо дальнего прицела? Посмотрим.

Объединенный музей писателей Урала НВФ 8098.

Ф. 2. Оп. 3. Д. 208. Л. 9–12.

Оригинал приводится без исправлений.

Справка

Бажов Павел Петрович (1879–1950) — русский писатель, фольклорист, журналист, публицист. Известность ему принесли уральские сказы: «Серебряное копытце», «Малахитовая шкатулка», «Синюшкин колодец», «Медной горы Хозяйка» и др. Первое издание сборника сказов «Малахитовая шкатулка» (1939) автор впоследствии неоднократно пополнял новыми сказами. В 1930-х гг. дважды был исключен из партии (в 1933 и 1937 гг.), но оба раза спустя год восстановлен. С 1940 г. возглавлял Свердловскую писательскую организацию³.

³ Бажов Павел Петрович // Бажовская энциклопедия. Екатеринбург, 2014. С. 281.

Калинин Михаил Иванович (1875–1946) — российский революционер, государственный и партийный деятель. Председатель Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета (1919), Председатель Президиума Верховного Совета СССР (1938). Герой Социалистического Труда (1944)⁴.

Кретов Федор Дмитриевич (1900–1989) — заведующий Секретариатом Председателя Президиума Верховного Совета СССР М. И. Калинина (1938–1941, 1945–1946); в 1941–1945 гг. находился в действующей армии на политработе; директор и главный редактор издательства «Молодая гвардия» (1946–1948); профессор кафедр истории КПСС Академии общественных наук при ЦК КПСС, МГУ и других учебных заведений (1946–1961)⁵.

Ридчена — домашнее имя младшей дочери Павла Петровича Бажова Ариадны⁶.

Романовский (Мильман) Рафаил Ефимович — разъездной корреспондент Совинформбюро, гвардии старший лейтенант⁷.

Научная организация труда (НОТ) — процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином НОТ характеризуют обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия). В СССР в начале 1920-х гг. насчитывалось более 50 научно-исследовательских организаций, занимающихся проблемами организации труда. Ведущее место среди них занимал Центральный институт труда, возглавлявшийся А. К. Гастевым. Специальные отделы и лаборатории были созданы при ВСНХ, ряде наркоматов и др. При Наркомате РКИ был образован Совет по научной организации труда (СОВНОТ, 1923) во главе с В. В. Куйбышевым. Большую роль в пропаганде и распространении НОТ сыграл П. М. Керженцев. Значительная работа проводилась по улучшению практики

⁴ Калинин Михаил Иванович // Большая советская энциклопедия. Т. 11. М., 1973. С. 207.

⁵ Кретов Федор Дмитриевич // www.dnnmuseum.ru : сайт музея «Дом на набережной». URL: <https://dnnmuseum.ru> (дата обращения: 01.02.2020).

⁶ *Бажова-Гайдар А. П.* Глазами дочери. М., 1978.

⁷ Фотоленга «Совинформбюро в годы войны» // www.veteran1941-1945.narod.ru. URL: <http://veteran1941-45.narod.ru/9may/page6-28.htm> (дата обращения: 20.01.2020).

нормирования труда. Большой вклад в разработку НОТ внесли советские ученые А. Г. Спах, Г. В. Оrentлихер, Я. М. Пунский, А. А. Труханов и др. Важность повсеместного внедрения НОТ была особо подчеркнута решениями Сентябрьского (1965) пленума ЦК КПСС и XXIII съезда партии (1966). Дальнейшие направления работы в области НОТ определило Всесоюзное совещание по организации труда в промышленности и строительстве (1967). В начале 1970-х гг. в стране сложилась система планирования НОТ⁸.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Информационное сопровождение проектной деятельности, маркетинг, ивент-менеджмент, тайм-менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Можно ли описываемые в кейсе организационные элементы творческого труда считать научной организацией труда? Обоснуйте ответ.
2. Какие технологии, применяемые в современных ивент-менеджменте и тайм-менеджменте, упоминаются в кейсе?
3. Составьте пресс-релиз по итогу встречи П. П. Бажова с Р. Е. Романовским.

⁸ Научная организация труда // Большая советская энциклопедия. Т. 17. М., 1974. С. 335–336.

Кейс 7

КАК СТУДЕНТЫ НЕГРАМОТНОСТЬ ЛИКВИДИРОВАЛИ

Письмо Ответственного секретаря общества «Долой неграмотность!» Я. М. Рома об организации командировок студентов-отпускников Центрального Правления ОДН

Москва

10 декабря 1925 года

Дорогие товарищи!

В целях правильного и планового использования нашими организациями студентов-отпускников во время каникул, Ц[ентральное] П[равление] ОДН¹ разработало подробную инструкцию о их работе.

Препровождая при этом указанную инструкцию, Ц[ентральное] П[равление] ОДН рекомендует использовать товарищей-студентов, согласно выработанному положению.

С товарищеским приветом

Ответственный Секретарь

Ц[ентрального] П[равления] ОДН

Зав[едующий]. Орг[анизационно].-

Инструкторским отделом

Я. М. Ром

Попов²

Инструкция для выезжающих на места студентов-отпускников

1. Работа студента-отпускника на месте должна проходить в плоскости обследования и помощи максимальному оживлению организаций Общества «Долой неграмотность».

2. Студент-отпускник должен быть застрельщиком, организатором в той агитационно-пропагандистской компании, которую сейчас проводит ОДН и основная цель которой — концентрация широкого общественного внимания на задачах и лозунгах ОДН, массовое вовлечение трудящихся, особенно крестьян бедняков

¹ ОДН — общество «Долой неграмотность!».

² Инициалы отсутствуют.

и середняков в Общество, оживление работы наших организаций, а также и ознакомление с последней. Особенно фиксируя слабые места работы и имеющиеся достижения.

3. С места приезда студент-отпускник поступает в распоряжение местной организации ОДН и выполняет все задания бюро или правления.

Студент-отпускник на месте должен:

4. Ознакомиться детально с состоянием дел организации ОДН по письменным материалам и личным беседам с местными работниками

5. Студент-отпускник должен добиться созыва специального заседания местного руководящего органа ОДН (бюро ячейки, вол[остного]. бюро, уезд[ного] правления и т. п.), на которое необходимо привлечь представителей партийных профессиональных и политико-просветительских организаций. Заседание необходимо тщательно подготовить для того, чтобы оно прошло под знаком детальной проработки очередных задач ОДН и намечения конкретного плана. Необходимо будет особо заострить внимание на вопросах оживления работы местной организации ОДН. Построения сети ликпунктов и индивидуально — группового обучения, работы с малограмотными, индивидуальной нагрузки членов ОДН, увязки работы с другими культурными и общественными организациями, а также изыскания средств и финансово-материального снабжения ликпунктов.

6. Для фиксации внимания местных парт[ийных]. и проф [союзных]. организаций, а также всего общественного мнения на лозунгах и практической работе ОДН, целесообразно в местных руководящих органах провести отчетно-перспективные доклады силами ОДНовского актива. С этой же целью необходимо использовать все массовые собрания.

7. Рекомендовать через местный ОДНовский центр созвать собрания членов ОДН (данной ячейки или всей местной организации ОДН) или совещание местного ОДНовского актива с повесткой дня: 1) Доклад о состоянии местной работы ОДН. 2) План работы и задачи ОДН. На собрание желательно привлечь представителей всех местных организаций.

8. Студент, методически подготовленный, может предложить свои услуги в деле проведения методических бесед с ликвидаторами и работниками индивидуально-группового обучения.

9. Товарищ, попавший в деревню, знакомится с работой ликпункта и с состоянием индивидуально-группового обучения; выясняет финансово-материальное положение дела и связь с вол[остным]. полит[ико-]просвет[ительским]центром, а также с вол[остным]. Или уездным ОДН. Необходимо совместно с местным ОДН и другими организациями наладить снабжение и довести до нормы нагрузку л[ик]/п[ункта], для чего в сельсовете, на сходе и в частных беседах надо вести агитацию за посещение ликпункта. Нужно каждого учителя, избача, комсомольца и грамотного крестьянина привлечь к работе по индивидуально-групповому обучению, проинструктировать их, связать с вол[остным]ликвидатором и, по возможности, снабдить необходимой литературой.

10. В случае, если на месте ячейка ОДН, а также вол[остная]. или уезд[ная]. организация ОДН фактически распалась, необходимо об этом довести до сведения вышестоящего ОДНовского центра. В этом случае, а также если ОДН там вообще не существовало, нужно во всех местных организациях и среди самого населения поставить вопрос о налаживании работы по ликвидации безграмотности и о создании ОДН, организовать временное бюро и провести ряд агитационно-организационных мероприятий.

11. Точно также, если работа по ликвидации безграмотности или малограмотности не ведется (или ведется слабо), нужно через организации ОДН перед соответствующим органом Грамчека или фаб[рично-]зав[одским]мест[ным]ком[итет]ом, или сельсоветом поставить вопрос об организации и усилении этой работы.

12. Чрезвычайно важно добиться поддержки уездного правления рабпроса или вол[остного]мест[ного]ком[итет]а рабпроса, дабы втянуть учительство в нашу работу.

13. Желательно, чтобы каждый товарищ завязал тесную связь с местными работниками и затем, по приезде в Москву, вел с ними постоянную переписку и периодически информировал ЦПОДН о состоянии работы на месте.

14. Желательно в течение этого времени устройство на местах вечеров и др. зрелищ с целью изыскания средств; особенно важно к этой работе привлечь местное студенчество и учащуюся молодежь. Желательно помещение в местной печати статей, касающихся значения и деятельности ОДН.

Общие моменты

Посещение ликпунктов во время занятий для студента-отпускника весьма желательно.

О всех замеченных недостатках по вопросам методики преподавания отпускник на месте не делает, а фиксирует их в своем докладе в ЦПОДН. Что касается вопросов хозяйственного обслуживания л[ик]/п[ункта], то о всех недостатках необходимо выяснить их причины на месте, а затем стремиться к их устранению через соответствующие ячейки ОДН или уездные губернские правления ОДН и органы Наробраза.

Необходимо принять все меры к организации сети корреспондентов газеты «Третий фронт» и газ. «Долой неграмотность» и всячески агитировать за их распространение и вербовку индивидуальных подписчиков.

С момента начала своей работы студент должен давать систематическую информацию в ЦПОДН и обязательно отдельно в газету «Третий фронт». По приезде из отпуска студент дает информационно-отчетный доклад в ЦПОДН о состоянии организации ОДН, в районе которой он проводил работу, а также и о своей работе (по прилагаемой схеме.)

Никаких административных распоряжений или мероприятий студент-отпускник на месте не делает, и вся его работа концентрируется в агитационно-обследовательском направлении.

Ответственный Секретарь ЦПОДН

Я. М. Ром

Зав[едующий]. Орг[анизационно]-

Инструкторским отделом

Попов³

Управ[ляющий] делами

А. Радкевич

Государственный архив Свердловской области.

Ф. 1088. Оп. 1. Д. 1 Л. 7–8. Копия. Машинопись.

Оригинал публикуется без исправлений.

Справка

Газета «Третий фронт» — орган Центрального правления общества «Долой неграмотность!». Выходила раз в месяц с мая

³ Инициалы отсутствуют.

1924 г. по апрель 1926 г. Тираж отдельных номеров превышал 100 тыс. экземпляров⁴.

Грамчека — так назывались территориальные органы Всероссийской чрезвычайной комиссии по ликвидации безграмотности (создана на основании декрета Совета Народных Комиссаров «О ликвидации безграмотности среди населения РСФСР» от 26 декабря 1919 г.), существовавшие на уровне союзной республики, губернии (области), уезда (района), волости. Задачами Грамчека были организация школ ликвидации безграмотности и подготовка учебного персонала. В состав комиссий входили представители от комитетов партии, бюро профсоюзов, политпросвета, ЛКСМ, профсоюза союза работников просвещения. Комиссии были наделены чрезвычайными полномочиями с правом вето на все действия местной власти, тормозящие борьбу с неграмотностью. Ликвидированы в 1930 г. в связи с введением в СССР всеобщего начального обучения⁵.

Избач — деревенский работник культуры, руководивший работой избы-читальни⁶.

Ликпункт — пункт по ликвидации неграмотности, школа первоначальной грамоты⁷.

Наробраз — отдел народного образования.

Общество «Долой неграмотность!» (ОДН) — Всероссийское добровольное общество, ставившее своей задачей содействие проведению мероприятий по ликвидации неграмотности и малограмотности среди взрослого населения СССР (1923–1926). В числе первых членов общества были В. И. Ленин, Н. К. Крупская, М. И. Ульянова, А. В. Луначарский и др. Председателем Центрального правления общества с 1925 г. был М. И. Калинин.

В 1920-е гг. одно из самых массовых и популярных добровольных обществ. По всей стране были созданы местные отделения общества, которые обратились к населению с призывом: «Все на борьбу с неграмотностью». Вся страна села за книги. Работа

⁴ Газета «Третий фронт» // www.sovmedia.ru : книги и информация для журналиста. URL: <http://www.sovmedia.ru/journalist/tretij-front/> (дата обращения: 20.04.2020).

⁵ Грамчека // Академик.ру : [портал]. URL: <https://academic.ru/searchall.php?SWord=грамчека&from=xx&to=ru&did=&stype=0> (дата обращения: 18.04.2020).

⁶ Избач // Толковый словарь русского языка. Т. 1. М., 1935–1940. С. 138.

⁷ Ликпункт // Толковый словарь русского языка. Т. 3. М., 1935–1940. С. 367.

велась в городе и деревне, она заключалась в создании ликвидационных пунктов, распространении учебников, вербовке кадров для обучения неграмотных и учете их численности.

Общество «Долой неграмотность!» выполняло также роль координатора работы разных организаций и учреждений и одновременно вело самостоятельную практическую работу. Материальная база ОДН складывалась из добровольных взносов предприятий, учреждений, редакций газет, отчислений с патентов на право продажи некоторых товаров и продуктов, а также пополнялась членскими взносами и средствами от продажи значков, билетов на различные культурные мероприятия. Высокими были и государственные дотации обществу.

В 1930 г. общество насчитывало 200 тыс. ячеек и около 3 млн членов. За время своего существования ОДН членами общества было обучено около 5 млн неграмотных и малограмотных. Особенно большую работу ОДН проделало в деревне. Общество издавало журналы «Культпоход» (1930–1932), «Повысим грамотность» (1933–1936) и «Бюллетень Центрального совета общества “Долой неграмотность!”» (1930–1935). В середине 1930-х гг. было признано, что ОДН свою задачу выполнило⁸.

Рабпрос — профсоюз работников просвещения.

Сельсовет (сельский Совет народных депутатов) — низший выборный орган государственной власти в сельском районе в советское время⁹.

Студент-отпускник — студент, выезжавший на практику с целью участия в работе по ликвидации неграмотности. Группы студентов-отпускников формировались и курировались Центральным правлением общества «Долой неграмотность!»¹⁰.

Фабрично-заводской комитет (фабзавком, ФЗК) — в России выборный орган рабочего самоуправления. Фабзавкомы возникли стихийно после Февральской революции 1917 г. на промышленных предприятиях и на транспорте в Петрограде, Москве и в других

⁸ Общество «Долой неграмотность!» // Большая советская энциклопедия. Т. 8. М., 1972. С. 413.

⁹ Сельсовет // Большой толковый словарь русских существительных. М., 2009.

¹⁰ Студент-отпускник // Академик.ру : [портал]. URL: <https://academic.ru/searchall.php?SWord=студент-отпускник&from=xx&to=ru&did=&stype=0> (дата обращения: 18.04.2020).

пролетарских центрах. В январе 1918 г. I Всероссийский съезд профсоюзов принял решение о слиянии ФЗК с профсоюзами, и функции рабочего контроля были сведены к минимуму в связи с начавшейся национализацией промышленности¹¹.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Управление персоналом, управление проектами.

ВОПРОСЫ

1. Докажите, что практика студентов-отпускников является проектом, использующим ресурсы организации — инициатора проекта.
2. Предложите критерии оценки эффективности данного проекта.
3. Можно ли считать, что участие студентов-отпускников в работе по ликвидации неграмотности способствовало приобретению ими необходимых профессиональных навыков?

¹¹ Фабрично-заводские комитеты // Историческая энциклопедия. Т. 16. М., 1973–1982. С. 393.

Кейс 8

ИЗ ИСТОРИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Из проекта программы мероприятий по переподготовке рабочих строительных специальностей

Свердловск

не ранее 1 ноября 1929 года¹

Проект

Предложение по докладу областного отдела труда о работе и дальнейших перспективах акционерного общества «Установка» и по переобучению безработных.

1. Констатировать, что организованные Отделом Труда в Свердловске и Перми базы акц[ионерного] О[бщест]-ва «Установка», подготавливающие строительных рабочих методом ЦИТа², как краткосрочная массовая подготовка строителей, вполне оправдывает свое назначение.

2. С проектируемым планом Обл[астного] Отдела Труда подготовки строителей в 1929–1930 гг. в количестве 12 000 чел. В Свердловске, Перми, Челябинске, Нижнем Тагиле, Магнитогорске, В[ерхне]-Камске и Златоусте — согласиться.

3. Обязать соответствующие исполнительные комитеты к 1 ноября подготовить надлежащие помещения для развертывания курсов.

4. Признать обязательным участие хозяйственных организаций, в материальном содержании курсов, УОСНХ³. В двухнедельный срок, установив размер участия строительных организаций в содержании курсов.

5. Предложить Областному отделу Труда обеспечить начало работ курсов к 1 декабря и не позднее 15 декабря. Областному Отделу

¹ Датируется по содержанию документа.

² ЦИТ — Центральный институт труда.

³ УОСНХ — Уральский областной Совет народного хозяйства.

<...>⁴ разрешить вопрос о возможности дальнейшего расширения курсов до 15 000 чел. <...>⁵

Государственный архив Свердловской области.

Ф. 88. Оп. 2. Д. 1614. Л. 26. Машинопись.

Оригинал публикуется без исправлений.

Справка

Гастев Алексей Капитонович (1882–1939) — поэт-пролеткультовец, теоретик и практик профессионального обучения, основоположник научной организации труда в СССР, общественный деятель. Член РСДРП(б) (1901–1908), за революционную деятельность неоднократно арестовывался, ссылался. В эмиграции работал на передовых промышленных предприятиях, осваивал новые технологии, учился в Высшей школе социальных наук в Париже. Отойдя от поэзии, стал ученым, организатором и первым руководителем Центрального института труда (ЦИТ) при ВЦСПС (1921).

Концепция научной организации труда, предложенная А. К. Гастевым, включала три взаимосвязанных направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов — и была основана на достижениях техники, технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Достижения в организации труда американца Ф. Тейлора и его последователей Гастев сумел синтезировать с современными представлениями о культуре и психологии труда. Он обосновывал необходимость постоянной тренировки физических и психических способностей работников (их наблюдательности, воли, двигательной культуры и пр.). Гастев выступал за создание школ-заводов «для производства рабочей силы», заложив основу производственного обучения и профессионально-технического образования, получившего затем широкое распространение в СССР.

⁴ Одно слово нечитаемо.

⁵ Окончание документа отсутствует.

В 1938 г. А. К. Гастев был репрессирован, а затем расстрелян. ЦИТ был закрыт, но идеи Гастева получили дальнейшее развитие в науке об управлении, в педагогике и психологии⁶.

АО «Установка» — советское акционерное общество в форме треста на хозрасчетной основе, созданное в СССР в 1924 г. для обучения и подготовки специалистов, в первую очередь рабочих различных специальностей. Миссия «Установки» состояла в массовом обучении граждан молодого государства принципам научной организации труда.

Услуги по относительно быстрой и качественной подготовке специалистов в «Установке» практически сразу приобрели популярность у большого числа руководителей ведомств, предприятий и вновь создаваемых компаний, хотя за них и нужно было платить.

В 1925 г. Наркомтруд и профсоюз работников металлургической промышленности запросили подготовить десять тысяч металлургов, и подобные предложения «сыпались» со всей страны. «Установка» проводила подготовку рабочих кадров для текстильной, строительной, металлообрабатывающей промышленности, водителей автомобилей, летчиков и т. д.

В «Установке» существовали курсы трех типов: курсы типа «А» — для подготовки квалифицированных рабочих; типа «Б» — для подготовки инструкторов Центрального института труда (ЦИТ), установщиков производства и нормировщиков; типа «В» — для подготовки промышленных администраторов и консультантов по научной организации труда.

Курсы работали по методике производственного обучения ЦИТа, жестко программировавшей и регламентировавшей процесс обучения. Для каждой специальности в «трудовой клинике» ЦИТа был разработан пакет организационно-методической документации. На основе квалификационной характеристики создавалась «схема-программа» (учебный план), которая включала перечень основных групп упражнений и связанных с ними теоретических занятий («комментарий») с указанием времени освоения каждого упражнения поминутно. Учебные цеха оборудовались

⁶ Гастев Алексей Капитонович // Энциклопедия «Всемирная история»: [портал]. URL: https://w.histrf.ru/articles/article/show/gastiev_aleksiei_kapitonovich (дата обращения: 12.06.2018).

в соответствии с требованиями программы станками и тренажерами, снабжались на каждый период обучения инструментом, чертежами, контрольными приспособлениями, письменными инструкциями по каждому рабочему месту и для ученика, и для инструктора, а также требованиями по организации и уходу за рабочим местом. Инструкторы готовились по собственной специальной программе. Современники критиковали подход «Установки» за отсутствие длительного периода самостоятельной практики и недооценку роли теории.

Кроме непосредственно обучения, «Установка» занималась всеми видами консалтинговой деятельности: диагностикой систем управления организаций, разработкой и внедрением новых организационных схем, совершенствованием делопроизводства и т. д.

К середине 1927 г. с активами около миллиона рублей «Установка» обучала свыше 4 100 рабочих, занятых примерно на 300 заводах, и обладала сетью из восьми тренинговых подразделений, способных обучать более шести тысяч рабочих в год⁷.

Отделы труда — отделы, создававшиеся в целях всесторонней защиты интересов труда при Исполнительных комитетах местных Советов. Основными их задачами были разрешение вопросов и проведение мероприятий, связанных с применением рабочей силы в промышленности, сельском хозяйстве, торговле, ремесле, транспорте и других областях. Ведению отделов труда подлежали вопросы труда на предприятиях и в учреждениях как частных, так и общественных и правительственных⁸.

Уральский областной Совет народного хозяйства (Уралоблсовнархоз, УОСНХ) — орган ВСНХ на территории Уральской области, который занимался управлением и регулированием основных отраслей народного хозяйства региона. Образован на основании Постановления ВСНХ РСФСР от 14 января 1924 г., заменил предшествующий орган — Уралпромбюро. УОСНХ руководил горной и металлургической промышленностью, лесным и сельским

⁷ Осовский Е. Г. Развитие теории профессионально-технического образования в СССР. М., 1980. С. 187.

⁸ Из Статьи № 619 Постановления Народного комиссариата труда об Отделах труда (Положение) // Собрание узаконений и распоряжений правительства за 1917–1918 гг. Управление делами Совнаркома СССР. М., 1942. С. 745–747.

хозяйством на территории почти в 1,5 млн кв. км с населением более 6 млн чел. На 15 июня 1926 г. УОСНХ были подведомственны 28 трестов со 115 крупными заводами и предприятиями, 12 промкомбинатов с 65 средними предприятиями, многочисленные мелкие предприятия.

УОСНХ управлялся президиумом (3–5 чел.), утверждаемым облисполкомом по согласованию с ВСНХ. В 1926–1927 гг. в процессе частичной реорганизации управленческой структуры УОСНХ были образованы общий, производственный, строительный и топливный отделы, юридическое бюро. В последующие годы одним из главных становится планово-экономическое управление УОСНХ, в которое входят финансово-отчетный и планово-экономический отделы, калькуляционное бюро, бюро экономики труда и профтехобразования, бюро торговли, бюро топлива и транспорта, бюро статистики.

В соответствии с Положением об Уралоблсвархозе, утвержденным облисполкомом 22 декабря 1925 г., в круг ведения УОСНХ входили: разработка общих вопросов промышленной политики в области, организация государственной, кооперативной и частной промышленности, сбыта продукции государственной промышленности, организация труда, финансирования и кредитования промышленности; содействие развитию и подъему производительных сил; составление сводно-производственного плана и бюджета промышленности областного значения, рассмотрение производственных планов и бюджетов промышленности окружного значения; организация нового строительства, рационализация производства, учреждение новых промышленных предприятий; организация концессий и акционерных обществ, сдача предприятий в аренду и др.

Управление крупной государственной промышленностью осуществлялось главным образом через посредство трестов и синдиката «Уралмет». В 1924 г. УОСНХ подготовил первые производственные программы развития крупной, средней и мелкой промышленности Урала на 1924/1925 хозяйственный год. В 1927 г. УОСНХ выработал основные положения пятилетнего плана развития уральской промышленности, которые легли в основу соответствующих разделов документа под названием «Генеральный план хозяйства Урала на период с 1927 по 1941 г. и перспективы первого пятилетия». В соответствии с Постановлением ВЦИК

и СНК РСФСР от 10 марта 1932 г. «О реорганизации управления республиканской и местной промышленностью» УОСНХ был ликвидирован решением Уралоблисполкома 23 марта 1932 г. Вместо него при облисполкоме создаются областное управление легкой промышленности, управления уполномоченных по тяжелой и лесной промышленности⁹.

Центральный институт труда (ЦИТ) — научно-методический центр в области научной организации труда сначала Российской Советской Республики (1921–1924) и затем СССР (1924–1940).

На основе доктрины «трудовых установок» А. К. Гастева ЦИТ разработал оригинальную технологию профессионального обучения — «систему ЦИТа», ориентированную на стандартизованную, ускоренную, программированную и массовую подготовку квалифицированных рабочих. Этот метод предполагал обучение рабочих наиболее рациональным трудовым приемам изготовления продукции за счет расчленения операций на приемы и движения, их изучения и отбора наиболее рациональных. Система ЦИТа использовалась при подготовке инструкторов производственного обучения, промышленных администраторов, военных кадров, других специалистов, а также при создании программ для школ ФЗУ и профшкол.

После создания АО «Установка» ЦИТу в значительной мере удалось отказаться от государственного финансирования и начать реализовывать свою миссию практически самостоятельно. Расцвет практической деятельности ЦИТа пришелся на 1930–1934 гг. Масштаб его деятельности характеризуют следующие данные. ЦИТ обслуживал более 400 предприятий истроек; свыше 500 тыс. рабочих было подготовлено на его базах; ЦИТ проводил обучение специалистов почти по 200 профессиям; около 1 700 учебных пунктов (баз и цехов) было создано центром в разных уголках страны; центр подготовил свыше 20 тыс. инструкторов и организаторов производства.

Инструкторы ЦИТа работали во всех ведущих отраслях народного хозяйства: в машиностроении, металлургии, строительстве, легкой и лесной промышленности, на железных дорогах

⁹ УОСНХ // Маслаков В. В. Екатеринбург : энциклопедия. Екатеринбург, 2002. С. 627.

и автотранспорте, в сельском хозяйстве и даже на военно-морском флоте. ЦИТ также проводил «трудовые чемпионаты» — прообраз нынешних конкурсов профессионального мастерства.

ЦИТ стал первым в мире учреждением, изучавшим проблемы подготовки квалифицированных рабочих на экспериментальной основе. Его базами были лаборатории и «трудовая клиника», опытные станции («оргастанции»), учебно-установочные цеха на предприятиях, АО «Установка», имевшее экспериментальные заводы для изготовления учебного и опытного оборудования. Также впервые в мировой практике ЦИТ начал разработку методов организации труда на стадии проектирования предприятий¹⁰.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Управление персоналом, управление проектами, тайм-менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Составьте календарный план-график курсов переобучения рабочих строительных специальностей.
2. Какие индикаторы оценки эффективности возможны для данного проекта?
3. Используя справочные данные, предложите формы переобучения для различных групп работников промышленных предприятий.

¹⁰ ЦИТ // Носкова О. Г. История психологии труда в России (1917–1957). М., 1997.

Кейс 9

АКЦИЯ «НОЧЬ МУЗЕЕВ – 2016»

**Рекомендации по организации и проведению
ежегодной международной акции «Ночь музеев»
на территории Российской Федерации
(приложение 1 к письму первого заместителя министра
культуры РФ В. В. Аристархова руководителям
федеральных музеев, подведомственных Минкультуры
России)¹**

Историческая справка о проведении международной акции «Ночь музеев»

18 мая во всем мире отмечают Международный день музеев. Этот день был учрежден в мае 1977 г. на XI Генеральной конференции Международного совета музеев в Москве по инициативе советской делегации. В преддверии этого дня во многих странах мира и по всей России проходит акция «Музейная ночь» или «Ночь музеев».

Еще в 1970-х гг. в Европе в мае музеи открывали двери для бесплатного посещения, а когда посетители не успевали осмотреть экспозицию, продлевали время работы. Тогда эта акция называлась «Весна музеев».

В 1997 г. в Берлине прошла первая официальная акция, вошедшая в историю как «Долгая ночь музеев» (Lange Nacht der Museen). Администрация города Берлина приняла решение в этот день пускать посетителей в музеи бесплатно, а экскурсии проводить всю ночь. Идея имела большой успех, и уже в следующем году к акции присоединились еще 20 городов Германии.

История ночных музейных гуляний, приуроченных к Международному дню музеев, в Европе началась в 2001 г. в Париже и стремительно завоевала популярность во всех главных европейских столицах.

¹ URL: <https://b1.culture.ru/c/423020> (дата обращения: 18.04.2016).

В дальнейшем для акции стали определять общие темы с целью объединения и структуризации. Музеи Европы организовывали выставки и ярмарки, театрализованные представления, перформансы, маскарады и концерты.

В России подобное мероприятие впервые состоялось в 2002 г. в Красноярске в честь 15-летнего юбилея Красноярского музейного центра.

В 2005 г. французы выдвинули идею о ежегодном проведении Международной музейно-выставочной, культурно-образовательной акции «Ночь музеев», и в том же году эта идея была утверждена Советом Европы. Акция поддерживается Международным советом музеев (ИСОМ) и проводится под патронажем Совета Европы.

Уже в 2006 г. участниками проекта «Ночь музеев» стали более 2 тысяч музеев из 38 стран мира.

Москва впервые присоединилась к европейским странам в 2007 г., когда в акции «Ночь музеев» приняли участие шесть городских и 4 федеральных музея, продливших свою работу до 21 часа. В следующий 2008 г. присоединилось более 40 частных галерей, фондов культуры, арт-площадок. Был поставлен абсолютный рекорд, превысивший успех многих месячных выставок. За ночь в мероприятиях поучаствовало 450 тысяч человек. С 2008 г. культурно-образовательная акция «Ночь музеев» стала в Москве ежегодной и проводится в третьи выходные мая.

В 2015 г. информационное освещение акции было обеспечено порталом «Культура. РФ». На сайте было представлено 730 мероприятий с возможностью отбора по региону проведения и тематике, а также общая информация об акции.

Ежегодно к международной акции присоединяются новые участники (музеи, выставочные площадки и т. д.).

В 2016 г. в рамках «Ночи музеев» при поддержке Российского исторического общества и Российского военно-исторического общества также проводится «Ночь истории», приуроченная к 150-летию Российского исторического общества.

Основная тема «Ночи музеев» — Год российского кино. В рамках «Ночи истории» музеям рекомендуется проведение мероприятий «История одного экспоната».

Рекомендации по организации и проведению ежегодной международной акции «Ночь музеев» на территории Российской Федерации

Основные задачи ежегодной международной акции «Ночь музеев» (далее Акция) — выявление новых, креативных подходов в презентации музейной деятельности на стыке различных дисциплин и жанров, популяризация музеев, расширение зрительской аудитории, а также привлечение как можно большего количества участников Акции (музеи и другие учреждения культуры).

Основная идея «Музейной ночи» — новизна, открытость, доступность.

Цели проведения акции «Ночь музеев»:

- популяризация музеев и культурного наследия Российской Федерации;
- патриотическое, духовно-нравственное и культурно-просветительское воспитание детей и молодежи;
- популяризация Музейного фонда Российской Федерации;
- привлечение посетителей разных возрастных и социальных групп;
- разработка новых форм работы с посетителями;
- демонстрация потенциала и продвижение российских музеев;
- объединение музеев и культурных учреждений различного типа и уровня подчиненности.

Организация и подготовка «Ночи музеев»

Руководителям субъектов Российской Федерации рекомендуется выпустить постановление о ежегодном проведении международной акции «Ночь музеев» с учетом специфики мероприятий с большим скоплением людей. Создать Организационный комитет по организации и проведению Акции с привлечением представителей различных ведомств (МВД, МЧС, образования, здравоохранения, транспорта и т. д. и т. п.). Органами исполнительной власти в сфере культуры необходимо сформировать рабочие группы в учреждениях, результатом работы которых будет приказ о проведении и организации мероприятия по учреждению с точным указанием места, времени проведения мероприятия, с указанием ответственных и задействованных сотрудников и их контактов. Рабочей группе необходимо разработать и утвердить программу мероприятий, дизайн печатной продукции в едином стиле (баннеры,

афиши, плакаты, флаеры, буклеты, маршрутные листы и пр.) для размещения рекламы с целью привлечения посетителей для участия в ежегодной международной акции «Ночь музеев». Фирменный стиль Акции и стандарты его использования ежегодно разрабатываются Минкультуры России.

В случае привлечения волонтеров необходимо четко определить их цели, задачи и распределить обязанности, так как не все посетители Акции являются постоянными посетителями музеев.

Программа мероприятий

«Ночь музеев» — это новый формат музейной коммуникации, ломающий стереотипы обычного представления о музеях;

— новый подход и взгляд на сложившиеся традиции работы с посетителями;

— новые, неожиданные мероприятия для музея.

Формат мероприятий должен соответствовать общей тематике Акции. Возможно составление совместных программ с музеями-соседями.

Программа формируется и проводится специально для «Ночи музеев»: мастер-классы, презентации, конкурсы, лекции, встречи с художниками, артистами, музыкантами, специалистами музейных профессий. В программу могут быть включены рассказы об истории музея и его коллекции, театрализованные экскурсии, концертная, театральная и танцевальная программы, показ фильмов и их обсуждение, открытие выставок, экскурсии в хранилища музея, где целесообразно показывать заранее подготовленные экспонаты, сопровождая показ рассказом как о них, так и о методах хранения. Мероприятия должны быть просветительно-познавательной направленности и формировать у посетителей Акции культуру поведения и восприятия, особенно у детей и молодежи.

В рамках «Ночи музеев» мероприятия должны быть реализованы в партнерстве с ведомствами, учреждениями культуры, общественными и коммерческими организациями, компаниями разных профилей и масштабов, частными лицами и др.

В целях безопасности и комфортного посещения музеев участие посетителей в Акции должно быть организовано по предварительной записи, ограничивающей количество посетителей конкретного мероприятия или учреждения.

В целях повышения посещаемости и активности во время и после проведения Акции предусмотреть для особо активных посетителей поощрительную (стимулирующую) программу (билеты на открытие следующей выставки или будущее мероприятие музея, несколько билетов на бесплатное посещение экспозиции музея, запись в клуб друзей музея).

При участии музея в акции «Ночь музеев» необходимо учитывать:

1. Безопасность посетителей и коллекций музея с учетом требований к мероприятиям с большим скоплением людей.

2. Месторасположение и удаленность музея.

Для музеев, участников Акции, местоположение которых удалено и неудобно для посещений в часы проведения Акции, возможно предусмотреть размещение их мероприятий на площадках партнеров и других учреждений культуры.

3. Транспортную инфраструктуру района. Доступность в вечернее/ночное время.

4. Возможность организации трансфера как для посетителей, так и для сотрудников музея после окончания Акции.

5. Посещение Акции несовершеннолетними должно быть организовано с родителями, в составе организованных групп, по согласованному маршруту и в соответствии с Федеральным законом от 15.04. 2009 «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».

6. Необходимо строго отслеживать и регулировать количество посетителей, одновременно находящихся в музее. Количество посетителей не должно превышать плановой нормы нагрузки на здание (в соответствии с технической документацией здания/помещения).

7. Организовать маршруты потоков посетителей.

Для регулирования потоков при ожидаемом увеличении количества посетителей необходимо организовать регистрацию или запись на сайте музея.

8. В музее система навигации для посетителей должна быть организована с обязательным использованием указателей по маршруту к помещениям и местам проведения мероприятия, эвакуационным выходам, туалетам и т. Д.

9. Согласование с органами исполнительной власти субъекта в соответствии с нормами действующего законодательства.

10. Необходимо максимально обеспечить комфорт и безопасность посетителям в музее, в том числе и силами администрации.

11. Заблаговременное размещение информации в СМИ, наружной городской рекламе, на сайте музея, в социальных сетях, а также в режиме реального времени. За месяц, но не позднее, чем за 2 недели до проведения Акции, в СМИ и на информационных ресурсах музея должна быть опубликована программа мероприятий с указанием места и времени проведения.

12. Во время проведения Акции необходимо предусмотреть фото- и видеофиксацию, онлайн-информирование о проходящих в музее мероприятиях на сайте музея, партнерских сайтах, социальных сетях (фото, видео, краткие репортажи и т. д.).

Принципы проведения акции «Ночь музеев»

В «Ночь музеев» на территории Российской Федерации доступ в экспозиции музеев и на временные выставки должен быть бесплатным. В случае проведения специально подготовленных акций по согласованию с органами исполнительной власти в сфере культуры может взиматься плата в обычном размере стоимости входа на мероприятия для конкретного музея.

Для учета количества посетителей Акции необходимо предусмотреть бесплатные входные билеты, стикеры и др.

Осмотр экспозиции музея:

— Предусмотреть аудиоэкскурсии или подготовить маршрутные листы для самостоятельного осмотра экспозиции.

— Сотрудники музея в период проведения Акции должны иметь отличительные знаки (например, жилеты, повязки, значки, косынки и т. д.).

— Особое внимание должно быть уделено безопасности экспонатов музея (ограничение количества посетителей, единовременно находящихся в экспозиции, усиление охраны, увеличение количества смотрителей).

Информационное сопровождение акции

Учреждению культуры целесообразно подготовить печатный информационный материал, который должен содержать краткую информацию о музее и график проведения мероприятий. Раздачу материала желательно проводить на подходе к музею и при входе в музей.

Назначить ответственного исполнителя за размещение информации о событиях «Ночи музеев» на сайте музея, в социальных сетях на страничках музея, твиттер-трансляции в режиме реального времени.

Адрес сайта музея и созданный специально для информирования об Акции хештег для твиттера должны быть размещены на рекламных носителях.

Работа книжного/сувенирного киоска в «Ночь музеев» предполагает продажу товаров со скидкой, значков с символикой музея и иных памятных сувениров. Возможно проведение презентации новых изданий и проектов музея.

Обязательно наличие книги отзывов, чтобы посетители могли написать свои впечатления, пожелания и отзывы о работе музея.

Показатели «Ночи музеев» по ее завершении

По итогам «Ночи музеев» органам исполнительной власти в сфере культуры субъектов Российской Федерации необходимо провести анализ и предоставить отчет с приложением 5–10 фото и короткого видео знаковых мероприятий ночи, в течение месяца после завершения Акции создать в АИС ЕИПСК отчетные статьи, снабдив их фото- и видеоматериалами (по возможности) с указанием тега «Ночь музеев»), указав:

- количество посетителей, план — факт;
- возрастные и социальные группы, в процентном отношении к общей массе посетителей;
- количество мероприятий, проведенных в рамках «Ночи музеев»;
- Пресс-клиппинг (PRESS-CLIPPING) (необходим самому субъекту Российской Федерации и учреждению для понимания; не требуется в Минкультуры России для отчета) и результаты PR-кампании — частота упоминаний в СМИ (в периодической печати, интернет-изданиях, репортажах, интервью на радио и ТВ).

Справка

АИС ЕИПСК (Единое информационное пространство в сфере культуры) — информационная система, разработанная

Министерством культуры Российской Федерации для популяризации событий в сфере культуры².

Временная выставка — временно действующая музейная экспозиция, создаваемая с целью актуализации наследия, удовлетворения запросов различных целевых аудиторий, расширения коммуникативных возможностей музея. Временные выставки повышают эффективность использования музейных коллекций, коллекций других музеев, частных собраний, позволяют выносить на обсуждение актуальные социокультурные проблемы, научные исследования в профильных науках³.

Культурное наследие — совокупность всех материальных и духовных культурных достижений общества, его исторический опыт, сохраняющийся в арсенале общественной памяти, основу которого составляют достижения различной давности, переходящие к новым поколениям в новые эпохи. Подразделяется на движимое, недвижимое и духовное⁴.

Музейный фонд Российской Федерации — совокупность постоянно находящихся на территории РФ музейных предметов и музейных коллекций, гражданский оборот которых допускается только с соблюдением ограничений, установленных федеральными законами⁵.

Пресс-клиппинг — подбор публикаций в печатных СМИ и в интернете за указанный период времени, в которых упоминается определенная организация или персона, освещается конкретное мероприятие. Пресс-клиппинг позволяет компаниям корректировать PR-стратегию и бизнес-стратегию, дает представление об эффективности осуществленных мероприятий⁶.

² АИС ЕИПСК // www.culture.ru : портал культурного наследия, традиций народов России. URL: <https://all.culture.ru/public> (дата обращения: 01.12.2016).

³ Временная выставка // Российская музейная энциклопедия. М., 2005. С. 126.

⁴ Габдрахманова З. М. Историко-культурное наследие // www.rubricon.com: крупнейший энциклопедический ресурс интернета : [портал]. URL: <http://www.rubricon.com> (дата обращения: 26.01.2021).

⁵ Федеральный закон от 26.05.1996 № 54-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». URL: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-26051996-n-54-fz-o/> (дата обращения: 03.03.2020).

⁶ Пресс-клиппинг // www.academic.ru : [портал]. URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения: 12.12.2016).

Экспозиция музея — основная форма музейной коммуникации, образовательные и воспитательные цели которой осуществляются путем демонстрации музейных экспонатов, организованных, объясненных и размещенных в соответствии с разработанной музеем научной концепцией и современными принципами архитектурно-художественных решений⁷.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, социокультурное проектирование, проектная деятельность, информационное сопровождение проектной деятельности.

ВОПРОСЫ

1. Составьте календарный план-график для организации проведения «Ночи музеев» в каком-либо музее РФ в соответствии с рекомендациями Министерства культуры.

2. Докажите, что «Ночь музеев» является социокультурным проектом.

3. Определите материально-технические и человеческие ресурсы, требующиеся для реализации проекта в каком-либо музее Екатеринбурга. Воспользуйтесь соответствующими ресурсами интернета.

4. Составьте медиаплан для информационной поддержки проекта в каком-либо музее.

⁷ Богданов Г. Подготовка картин к экспозиции // Художник. 1963. № 9. С. 45–48.

Кейс 10

АРХИВНЫЙ ПРЕСС-ТУР¹

31 января 2020 г. Центр микрографии и реставрации архивных документов Свердловской области (ЦМиРАД) посетили журналисты региональных телекомпаний и изданий.

Гостям продемонстрировали, как создается страховой фонд на особо ценные и уникальные архивные документы методом цифрового микрофильмирования, рассказали об уникальности и особенностях сканирующего оборудования центра, показали на практике, как происходят работы по реставрации документов на бумажных носителях, провели экскурсию по новым помещениям центра.

Кроме освещения основных направлений деятельности учреждения, программа пресс-тура включала в себя демонстрацию новых, инновационных, в том числе находящихся на стадии разработки, технологий, которые и вызвали наибольший интерес у представителей средств массовой информации.

Специалисты центра показали процесс оцифровки киноплёнки форматом 8 мм (Standard 8 и Super 8). Из трех существующих методов оцифровки киноплёнки: прямой видеосъёмки проецируемого кинопроектором изображения, потоковой пересъёмки изображения «объектив в объектив» и покадровой пересъёмки изображения с эмульсии киноплёнки — в Центре микрографии и реставрации применяется третий метод — покадровой пересъёмки. Это самый сложный метод в плане технической реализации, но при этом дающий наиболее качественный результат. Центр микрографии и реставрации на сегодняшний день — единственное учреждение в Свердловской области, обладающее такой технологией.

Также журналисты смогли увидеть один из исследуемых в центре способов реконструкции технологий создания архивных документов — цианотипию (метод альтернативной фотопечати

¹ *Валдайских Д.* Пресс-тур в ЦМиРАД // Архивные ведомости. 2020. Февраль. № 2. С. 5.

с характерным ярко-синим цветом в полутонах и тенях). В архивах хранится множество документов, выполненных в технике цианотипии, иначе — «синьки». Чаще всего это научно-техническая документация — планы, схемы, чертежи. Во время пресс-тура специалисты лаборатории обеспечения сохранности архивных документов впервые поделились промежуточными результатами опытов, цель которых — выяснить наиболее оптимальные условия для долговременного хранения документов такого типа.

Еще одно представленное журналистам новое направление деятельности Центра микрографии и реставрации — цифровая реставрация. Технология восстановления затухающих текстов цифровых копий архивных документов применяется в архивной отрасли региона впервые. Сведения об успешном применении данного метода впервые были опубликованы в 2018 году на примере восстановления угасающего текста так называемой «записки военнопленных», найденной в городе Дегтярске Свердловской области в ноябре 2018 года во время ремонта Дома культуры. С тех пор в Центр регулярно поступают заявки на выполнение работ по цифровой реставрации. Учитывая актуальность и очевидную потребность в развитии этого направления, специалисты Центра продолжают совершенствовать свои разработки, которые и были представлены гостям.

По окончании пресс-тура журналисты пообщались с начальником Управления архивами Свердловской области Александром Капустиным. «Мы оперируем веками, нам важно не сиюминутное состояние документа, а то, что мы оставим не только своим детям, внукам, но и праправнукам, они тоже должны знать нашу историю. Поэтому процесс реставрации документов — это очень важный составной элемент развития архивной службы. Реставрация — это очень сложный, научный процесс. Самый старый документ, который есть в государственных архивах Свердловской области, датируется 1596 годом. Мы заинтересованы в том, чтобы вся информация хранилась вечно, пока человечество живо, — пояснил Александр Капустин. — Центр еще только в начале своего пути, но у него очень большое будущее. Он единственный от Самары до Владивостока. Центр будет развиваться технологически: у нас два направления — это реставрация и микрография, т. е. все виды копирования. Оцифровка нужна, во-первых, для того, чтобы

приблизить документ к людям, во-вторых, это сохранность. Оцифровка дает возможность создавать фонд пользования, который и будет выдаваться в читальный зал пользователям. Также очень важно и обучение наших сотрудников, нам необходимо еще расти. Они обучались и в Москве, и в Екатеринбурге — на базе библиотеки имени Белинского. Но очень хорошие практики есть в Австрии и в Германии, и мы планируем туда поехать учиться».

В течение первых двух недель после пресс-тура в Центр микрографии и реставрации поступила масса самых разных обращений: за консультациями по профессиональным вопросам, заявки на выполнение платных работ и услуг, предложения о сотрудничестве, запросы о наличии свободных вакансий. Это, безусловно, положительный итог прошедшего мероприятия. Кроме этого, Центр микрографии и реставрации продолжит сотрудничество с представителями средств массовой информации, в том числе федерального уровня.

Несколько репортажей, вышедших на телевидении по итогам пресс-тура, а также материалы, подготовленные печатными изданиями, размещены в новостном разделе официального сайта Центра микрографии и реставрации «Пресса о нас».

Центр микрографии и реставрации благодарит Управление архивами Свердловской области, а также директора Государственного архива административных органов Свердловской области Оксану Селезневу за помощь в организации и за активное участие в проведении пресс-тура. Хотим отметить важность поддержки своим присутствием и участием в пресс-туре директоров государственных архивов Свердловской области. Также мы благодарны представителям СМИ, пришедшим на мероприятие и осветившим деятельность Центра «широкой аудиторией».

Справка

Консервация документов — обеспечение сохранности документов посредством режима хранения, стабилизации, реставрации и изготовления копии².

² ГОСТ 7.48—2002 «СИБИД. Консервация документов. Основные термины и определения».

Микрофильмирование — процесс получения (копирования) фотографическим способом уменьшенного в десятки и сотни раз изображения с бумажных носителей информации (чертежи, рукописи, рисунки, архивные документы). Включает в себя техническую фотосъемку бумажного носителя, лабораторную обработку (проявление, фиксирование), архивное хранение обработанного фотоматериала, просмотр полученного фотографического изображения заинтересованными лицами. При необходимости полученное уменьшенное фотографическое изображение может быть скопировано (для передачи в другие архивные учреждения) или увеличено и отпечатано на фотобумаге (при помощи фотоувеличителя)³.

Пресс-тур — мероприятие, представляющее собой специально организованное посещение журналистами малодоступного в обычное время объекта (например, масштабной стройки) с целью повышения их лояльности. Пресс-тур дает журналистам возможность увидеть те или иные объекты вживую и создать более привлекательный материал, что в конечном итоге повышает узнаваемость компании или бренда⁴.

Реставрация документов — процесс восстановления первоначального облика документов (устранение дефектов, полученных в результате их эксплуатации) и улучшения их внешнего вида. Выполняется с учетом характера и степени повреждений так, чтобы сохранялись признаки подлинности документа и не создавалось трудностей для его дальнейшего использования. В процессе реставрации воссоздается первоначальная или близкая к ней форма документа, его основа очищается и укрепляется, недостающие фрагменты восполняются бумагой, подобранной по цвету и времени ее изготовления⁵.

Страховая копия архивного документа — копия особо ценного или уникального архивного документа, изготовленная в целях сохранения содержащейся в нем информации на случай утраты или повреждения подлинника⁶.

³ Микрофильмирование // Библиотечная энциклопедия. М., 2007. С. 645.

⁴ Пресс-тур // www.academic.ru. URL: <https://academic.ru/searchall.php?SWord=пресс-тур&from=xx&to=ru&did=&stype=0> (дата обращения: 12.12.2016).

⁵ Реставрация документов : метод. пособие. М., 2009. 24 с.

⁶ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, маркетинг, ивент-менеджмент, информационное сопровождение проектной деятельности

ВОПРОСЫ

1. Опишите основные мероприятия этапов организации и проведения пресс-тура в Центре микрографии и реставрации.
2. Предложите способы оценки эффективности пресс-тура, описанного в кейсе.
3. Какие еще мероприятия можно организовать для журналистов с целью увеличения числа упоминаний Центра микрографии и реставрации в СМИ?

Кейс 11

ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА: ВЗГЛЯД УРАЛЬСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Мнение Игоря Лебедева, генерального директора «Маршалл Групп»¹

Охрана, услуги ЧОП, наряду с клинингом, — одна из самых распространенных тем, отдаваемых на аутсорсинг. Но здесь, как и везде в малом и среднем бизнесе, все решают люди. Нет однозначно хороших и плохих компаний, просто, если попались к тебе в команду приличные люди, повезло. Не попались — ищи дальше. Мне вот повезло, мне такие попались, я доволен. Но понимаю, что это дело случая — на том уровне, за который я готов сейчас платить, по крайней мере.

К сожалению, часто руководители компаний сами не вполне понимают, кто и как у них работает. Я же прихожу за решением конкретной проблемы и жду, что мне предоставят это решение — готовое, отработанное, отшлифованное, а в итоге часто получаю новичка, троечника, который на месте начинает разбираться с проблемой так же, как я бы сам с нуля стал с ней разбираться. Один такой человек приходит, другой — и какой в этом смысл? Поэтому наиболее удачные примеры аутсорсинга у меня всегда начинались «от сотрудника». Находим по отзыву или собственному опыту человека, с которым приятно иметь дело, и потом уже обращаемся к нему в фирму. Так у нас получилось с отделом продаж.

Изначально мы в продажах все собирались делать сами. Это же такое деликатное дело, но в итоге аутсорсинг появился под конкретного человека, отличного продажника, блестяще решившего ряд проблем с частной недвижимостью сотрудников компании. Он помог выровнять ценовую политику, давал ценные практические советы. В итоге я остался очень доволен, поскольку убедился на практике, что сотрудник агентства недвижимости более профессионален, более мобилен, глубже находится в рынке, чем собственный сотрудник

¹ *Лебедев И.* Трудно выключить барина // Бизнес и жизнь (Екатеринбург). 2016. Март. № 109. С. 32–36.

отдела продаж, который часто живет во власти иллюзий и может порой прифантазировать что-то ради сохранения места и оклада. А еще аутсорсеру проще околдовать клиента. В хорошем смысле этого слова, потому что если в плохом — то в суд идти и репутацией отвечать все же владельцу компании. Но вот классический маркетинговый блеф аутсорсерам почему-то удается лучше.

Одна оговорка: с продажами квартир агентство справилось прекрасно, но с бизнес-центром и апартаментами дело встало, и мы в итоге все продали сами. Выводы при этом были сделаны следующие: чем более штучный товар предлагается к продаже, чем выше его класс, тем сильнее у покупателя потребность в контакте с первыми лицами компании. Тем более что город у нас маленький, да и регион не очень большой. Лучше сами продадим, глядя в глаза. Московские коллеги подлили как-то масла в огонь: мы, говорят, все в Екатеринбурге продаем сами, поскольку нет у вас достаточного количества грамотных специалистов по продажам.

В области пиара и прочей лирики, как мне сейчас кажется, проблема аутсорсинга в том, что нет там никакого аутсорсинга. Все считают, что они разбираются в бизнесе собственника намного лучше, чем сам этот недалекий парень, каким-то чудом бизнес организовавший. Может, я несправедлив сейчас, но просто накопело за последнее время. Запускается у меня новый проект — ресторан. Это мой первый ресторан, поэтому я открыт для диалога и готов прислушиваться к советам, но, с другой стороны, у меня уже есть много моментов, которые я четко вижу. Вижу, как они должны выглядеть и как работать. И вот перед моими глазами проходит целая вереница «знатоков», которые меня, клиента, в упор не видят, видят только свои амбиции и фантазии. Предложения выдвигаются одно за другим — по открытию, обучению персонала, продвижению. При этом ребята ответственности никакой несут, а мне навязывают готовые решения, к которым я не готов. Вот, к примеру, зачем мне в помещении, которое взято в аренду, вешать посреди зала люстру «за миллион»? А все почему-то начинается именно с этой несчастной люстры раз за разом, и, когда говоришь «нет, ребята, ничего вешать сейчас не будем, давайте дальше», сразу расстройства и всякая «работа с возражениями». Зачем мне это?

В юридической сфере проще, здесь уже постепенно выработались некие правила, позволяющие оптимизировать процесс.

Мы работаем с несколькими группами юристов, каждая в чем-то конкретном лидер, по этой теме и сотрудничаем. Но вот в одном из проектов случился критический момент, когда нам нужно было идти в суд и долго, нудно, тяжело разбираться с одной мощной финансовой организацией. Здесь крупные компании оказались бесполезны, никто не захотел ставить свое имя против сильного бренда, а нанятый за зарплату человек ничего не побоялся и вел дело до финала. Так что там, где рутина, базовые какие-то схемы, наработки, механика, аутсорсинг действительно сокращает расходы, но, когда дело касается частных, сложных, штучных вопросов, однозначно нужен свой специалист.

Запад предлагает огромный опыт по этой теме, и каких только видов и гибридов аутсорсинга там не выведено. Но в России большей части собственников трудно «выключить барина» и выпустить вожжи из рук даже ненадолго. К тому же работа с аутсорсерами предполагает совсем другие правила, чем с теми, кого кормишь напрямую. <...>

Еще к несомненным плюсам аутсорсинга я отнес бы эффект взгляда со стороны — только нужно быть готовым к тому, что придется болезненно расставаться с иллюзиями. Это я не про люстру, навязываемую сейчас, а про реальную оптимизацию бизнес-процессов в результате неких мер, которые поначалу кажутся неприемлемыми. У сына в начале карьеры был очень хороший жесткий опыт по оптимизации деятельности крупного предприятия в Челябинске. Уволили в итоге целую кучу народа, в том числе с высоких должностей. Его команду даже предупреждали, мол, ребята, вы тут поосторожнее, поменьше выделяйтесь, мимикрируйте как-то, что ли, под местное население, для начала хоть костюмы на свитера поменяйте, пришибут же. Но их первоочередная задача и состояла в том, чтобы быть нелояльными к коллективу, быть чужими, безжалостными, не отвлекаться на всякую лирику, в результате которой принимались неконструктивные решения. «Свой среди чужих, чужой среди своих». Сейчас сын работает в западной компании, тоже на аутсорсинге, оптимизирует, синхронизирует, все по полной программе. Его группа — 10 человек, а оптимизируют они работу нескольких десятков заводов и подразделений. Крупная компания, один из мировых лидеров, смело идет на сотрудничество с аутсорсерами. А в частном предпринимательстве, особенно мало-среднем,

не каждый сумеет впустить в пространство родного, выращенного, выстраданного бизнеса чужака, который будет указывать на слабые места. До этого нужно еще психологически дорасти, получить вместе с опытом право на объективность.

Справка

Аутсорсер — организация, которая предоставляет услуги аутсорсинга, принимая на себя определенные функции и управление рядом операций.

Аутсорсинг — делегирование компанией части своих функций и производственных процессов другим партнерским организациям за вознаграждение, т. е. использование для реализации целей компании привлеченных внешних ресурсов, рабочей силы и техники.

Маршалл Групп — группа компаний (Екатеринбург, генеральный директор Игорь Лебедев), основная специализация которых — приобретение земельных участков, возведение, продажа и сдача в аренду жилых и коммерческих объектов недвижимости в Екатеринбурге и Свердловской области.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное проектирование, управление персоналом.

ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с позицией автора статьи относительно возможностей использования услуг аутсорсинга в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.
2. Какие еще направления деятельности представленной группы компаний можно было бы отдать на аутсорсинг и почему?
3. В каких случаях целесообразно делегировать полномочия сотрудникам компании, а в каких — аутсорсеру и почему?

Кейс 12

ЗАПУСК ПРОЕКТА 2ГИС: ИСТОРИЯ ОДНОГО СТАРТАПА

Из выступления Александра Сысоева, основателя системы 2ГИС¹

Мы были одними из пионеров на рынке, учиться было не у кого, подсматривать — тоже. Первые четыре года работали только в родном Новосибирске, там наш продукт стал популярным, к нам стали приезжать люди из других городов, говорили: «А давайте мы то же самое сделаем в Томске!» Мы понимали, что не знаем и не понимаем, как запустить продукт в другом городе, и только к 2005 г. начали открывать собственные филиалы и работать по франчайзингу.

Такой бешеный темп привел к тому, что качество продукта на старте в новых городах было довольно относительным — это мягко говоря. Но были вынуждены торопиться, потому что началась волна клонирования. В середине 2000-х мы вели реестр наших клонов, я его закончил на цифре 100. Мы вынуждены были начинать судиться, выигрывать процессы и понимали: надо быстрее вести региональное развитие, просто чтобы успеть занять территорию. Мы очень резко побежали вперед, открывая города пачками, и у нас все получалось. Даже относительное качество продукта нам прощали. <...>

Так было до тех пор, пока в 2006 г. мы не пришли в Екатеринбург. Этот город научил нас работать совсем по-другому. В те времена в уральском мегаполисе уже был похожий продукт, пусть и построенный по другой схеме: он был платный, на дисках, с растровой картой. И тут такие мы — с легким скачиваемым продуктом. Но с только наполовину заполненным справочником и неverified картой.

Мы думали, проблем не возникнет, ведь везде у нас все получалось. А в Екатеринбурге — хрясь! Нам сказали: «Ребята, у нас уже есть такой продукт. Зачем вы нам такие нужны?» И нам пришлось

¹ *Стихина Е.* Как продажники чуть не убили компанию : Материал написан на основе выступления Александра Сысоева на бизнес-конференции АМО-КОНФ-2019 в Екатеринбурге // Деловой квартал (Екатеринбург). 2019. 18 нояб. № 1000. С. 42–43.

остановить продажи, полностью переделать продукт, офис, перезапуститься — мы на полгода отложили старт, сделали все как надо, и только тогда у нас начало получаться работать в Екатеринбурге. Этот город научил нас делать качественный продукт уже на старте, и я ему очень благодарен.

На старте мы учились у справочников — желтых страниц. Мы, по сути, сделали то же самое, просто переложили их модель в компьютер. Но не знали, как зарабатывать на рекламе, а ведь концепция продукта именно такая...

И я пошел на курсы рекламных агентов справочника, там мне дали книжку Рысева «Активные продажи: путь к клиенту», и у меня стали открываться глаза — что же такое отдел продаж, как он работает.

Так мы учились у бумажных изданий, брали такие системы мотивации для менеджеров по продажам, какие были приняты у них тогда. То есть: символический оклад плюс очень высокий процент. Поначалу наши менеджеры получали 15 % от объема продаж. А продукт был у нас популярный, рост — на 150 % в год, конкурентов нет. Отдел продаж даже не успевал обработать всех клиентов, которые есть в городе. Что мы в итоге получили: менеджеры за год-два вышли на весьма приличные зарплаты — до такого уровня, что им стало хватать. Практически у всех есть потолок личного дохода, когда тебе хватает денег и дальше тебе уже ничего не хочется делать.

В общем, у нас подавляющее число менеджеров по продажам перестали что-либо делать. Они просто стали рантье своих клиентских баз. То есть компания развивает продукт, вкладывается в продвижение, а менеджеры сидят и стригут купоны. Они уже не бегают по встречам, а просто занимаются продлениями договоров.

На этот случай есть только один инструмент — снижение процента. Сначала остается 12 %, потом — 10 %. После — 10 % по новым клиентам и 8 % по старым, за продление. Когда мы в очередной раз снижали проценты, то внимательно проследили за ведущим продажником — на сколько больше в месяц он стал работать при снижении процента вознаграждения аж на 25 %. Так вот: ровно на два часа! Тогда стало окончательно ясно, что это полный тупик.

Тогда еще и пришел кризис 2008 г., естественно, все развалилось. И на этом этапе мы поняли: неправильная система мотивации почти привела компанию к краху.

Нам удалось ту ситуацию пережить, но пришлось на 95 % поменять команду топ-менеджеров, почти всех директоров филиалов и практически целиком заменить все отделы продаж во всех городах. <...>

К чему мы пришли в итоге: мы еще до кризиса обратили внимание на рынок FMCG — Fast Moving Consumer Goods. <...> Мы посмотрели на западные технологии, которые пришли к нам, — там совершенно другая система управления продажами. Принят индивидуальный план по каждому сотруднику, ежедневное управление активностями и непрерывная система обучения. Той уравниловки, когда у всех маленький оклад и одинаковый процент, нет. Новая система не автоматическая, она предполагает ежедневное управление, мотивацию каждого сотрудника отделов продаж и их обучение. Но, поверьте мне, это работает.

Десять лет назад 2ГИС не был ИТ-компанией. На первом этапе у нас была маленькая команда инженеров, потом появились отделы продаж и небольшая группа сисадминов, а весь софт мы заказывали сторонним разработчикам. Но когда число клонов нашего продукта дошло до сотни, стало ясно, что аутсорсинг не успевает за нашими потребностями и нужно сформировать собственный отдел R&D (Research and Development) внутри компании.

Мы приступили к этому процессу в 2009 г., поехали по миру, посмотрели, как устроены офисы Яндекса и Google, как должно быть. А когда вывесили объявление о наборе программистов, к нам никто не пришел. Потому что не было понимания, что 2ГИС — это ИТ-компания.

Тогда возникла идея сделать фановый офис: программистов ведь во всем мире принято баловать комфортной, интересной средой обитания. Мы взяли в аренду офис в 350 кв. м и отделали его ярко, дизайнерски. Там появились самокаты, боксерские груши. А на тот момент в Новосибирске у нас работали семь офисов — тоже хорошие, но без фана. И вот когда появилось пространство для программистов, мы такого негатива огребли от всей остальной компании! Суть недовольств была такой: почему этим программистам, которых никогда раньше не было, этим дармоедам, такой классный офис, а нам — ничего?!

Стало понятно, что нужно съезжаться в один офис. Мы взяли в аренду, а впоследствии выкупили несколько этажей в новом

бизнес-центре. <...> И получилось отличное единое пространство. Но тут появилась другая проблема.

Теперь все жили одинаково в части комфорта офисного пространства, но у нас в компании четыре разных внутренних рабочих культуры. Есть колл-центр — у них поминутные КРІ, у картографов — примерно то же самое. Над ними этаж программистов, у которых абсолютно свободный график. Плюс еще отделы продаж и классический менеджмент. Так вот, в перерывах все стали бегать друг к другу в гости. <...>

Со всей командой мы сформулировали пять ценностей компании: качественный результат, командная работа, динамичность, готовность к изменениям и драйв».

Справка

2ГИС (до ребрендинга в 2011 г. — «ДубльГис») — международная картографическая интернет-компания, выпускающая электронные справочники с картами городов (в настоящее время главный офис компании располагается в Новосибирске). Такие карты-справочники применяются более чем в 390 городах, а ежемесячная аудитория их пользователей превысила уже 50 млн пользователей². 2ГИС входит в десятку крупнейших интернет-компаний России по версии «Forbes». В 2018 г. этот журнал оценил стоимость компании в 211 млн долларов³. В 2019 г. 2ГИС заняла восьмую позицию в рейтинге «20 самых дорогих компаний Рунета», опубликованном журналом «Forbes».

Fast Moving Consumer Goods (FMCG) — товары повседневного спроса, стоимость которых относительно невысока. Отличаются быстрой реализацией (продажей).

Key Performance Indicators (KPI) — ключевые показатели эффективности деятельности организации (структурного подразделения), которые помогают предприятию в достижении конкретных

² Все о компании 2ГИС: новости, продукты, возможности // www.2gis.ru : [портал]. URL: <https://www.info.2gis.ru> (дата обращения: 16.07.2019).

³ 20 самых дорогих компаний Рунета — 2018 : Рейтинг Forbes // www.forbes.ru : [портал]. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii-photogallery/357559-20-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-2018-reyting-forbes> (дата обращения: 02.03.2020).

целей, а также в оценке результативности и эффективности внутренних процессов и проектов.

Research and Development (R&D) — научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки внутри организации.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное планирование, стратегическое планирование, работа с персоналом, автоматизация управления, информационный менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Определите суть продукта 2ГИС.
2. Выявите 3 основные ошибки, которые допустило руководство компании на стадии ее зарождения и бурного роста.
3. Обозначьте характерные черты и значение для организации R&D.

Кейс 13

МИССИЯ И ФИЛОСОФИЯ СОВРЕМЕННОЙ IT-КОМПАНИИ

Мнение Валентина Богданова, генерального директора Уральского центра систем безопасности (УЦСБ)¹

На заре создания УЦСБ были сформированы принципы — базовые ценности, которые легли в основу модели роста и развития компании и формирования долгосрочных отношений с заказчиками. Они остаются таковыми и сегодня — трудолюбие, профессионализм и адекватность. Первый принцип подразумевает желание добиваться результата, любовь к делу и ответственность за него. Не надо путать трудолюбие и трудоголизм, последний очень вреден, и именно он приводит к тому, что называют «выгоранием».

Профессионализм предполагает, что каждый сотрудник должен отвечать за результат своей работы и развивать свои компетенции и навыки, получая качественный результат максимально эффективным способом. Под адекватностью мы понимаем готовность соответствовать требованиям заказчика, времени и трендам рынка, экологично взаимодействовать с коллегами и руководством, проявляя настойчивость там, где необходимо, и доверяя там, где целесообразно. <...>

Сотрудник у нас может работать на любой позиции и реализовать себя сразу на нескольких ролях в разных проектах.

Руководитель проекта, главный инженер, менеджер по работе с ключевыми заказчиками — это роль. Мы приветствуем, когда люди хотят попробовать себя в новом направлении. Это расширяет кругозор: менеджер, работавший инженером, лучше понимает потребности команды и может адекватнее с ней общаться. Я начинал свой карьерный путь в УЦСБ с позиции инженера.

Пусть работники ошибаются — только так они могут прийти к чему-то новому... Мы не наказываем за случайные ошибки

¹ Богданов В. Надо уметь дать сотрудникам ошибаться. Только так можно прийти к чему-то новому // Деловой квартал (Екатеринбург). 2019. Ноябрь. № 1000. С. 50–51.

и не используем понятие «депримировать». Быть виноватым и нести ответственность — разные вещи. Главное, чтобы человек вынес урок, а если его просто наказали, он получает «индულгенцию», снимает с себя ответственность и потом может допустить еще более грубую ошибку или вообще ничего не сделать, опасаясь наказания.

Дисциплина возникает исходя из важности задач и понимания ценности каждого сотрудника, а не насаждается сверху. Неважно, во сколько человек приходит или уходит, — в рамках разумного. Задача должна быть решена: если он может сделать ее за два часа, когда другие не могут справиться и за 10, — пожалуйста, пусть работает два часа, хоть из дома.

Деньги — это гигиенический фактор, они не могут мотивировать вечно. Зарплаты у нас немного выше среднего показателя по рынку, но люди остаются надолго не ради денег, а если им интересно, если они могут самореализоваться и чувствуют свою пользу для общества. У нас много специалистов, которые работают более пяти лет. Выгорание у людей происходит от длительной однообразной работы без результата и с непонятной ценностью. Переключение между различными ролями и задачами помогает этого избежать. Да, бывают сложные проекты, реализуя которые люди сильно устают. Мы слушаем обратную связь и предлагаем сотрудникам другие задачи, чтобы интерес к работе не пропадал, а опыт был полезным. <...>

Будущее компании мы видим через формирование точек роста — направлений экстенсивного развития, создающих дополнительные ценности для заказчиков. Только такой подход позволит не только выжить, но и развиваться в современной стремительно и кардинально меняющейся бизнес-среде.

Наша HR-идея соответствует в этом плане бизнес-идее — мы формируем команду людей, готовых к изменениям и вызовам, не боящихся экспериментировать и рисковать.

Мы применяем различные модели и методы. Иногда лучше работают Agile или Scrum, а иногда нужно более четко выстроить иерархию и распределить зоны ответственности.

Бизнес меняется вместе с новыми людьми, и положительный результат дает именно сочетание разных подходов и сотрудников. У нынешних 30-летних и 20-летних разные методы и мироощущение. Первые — более трудолюбивые и настойчивые. Вторые — более креативные.

Мы многого требуем от сотрудников: темп работы высокий, и люди сильно вовлечены. Нельзя сказать, что нам не хватает вызовов в жизни. Дважды в год почти со всеми сотрудниками мы проводим ревью: оцениваем их результаты и формируем дальнейшее развитие. Так выявляются проблемные моменты и специалист растёт — за счёт обучения или перехода на новую позицию.

Мы стремимся, чтобы сотрудники развивались в каждом направлении: интеллектуальном, духовном, эмоциональном и физическом. Много сил вкладываем в совместные спортивные мероприятия, компенсируем затраты на спорт. Есть программы страхования, обучения английскому языку и повышения квалификации, в том числе в бизнес-школах, иногда мы приглашаем именитых тренеров. Почти каждый инженер проходит обучение два-три раза в год и сдает экзамены.

Любой сотрудник может подать заявку, если хочет пройти интересный курс, который поможет ему в работе. Инвестиции в образование — одни из самых важных в современном мире, а у нас они почти всегда за счёт компании. Не знаю ни одного сотрудника, который бы не хотел учиться. <...>

Открытость руководства и готовность ответить на любой вопрос любого сотрудника — один из наших принципов и, уверен, преимуществ. Каждый может записаться на встречу и обсудить конкретные моменты. Я как гендиректор не всегда вижу, что происходит на местах, поэтому полезно общаться и с монтажниками, и с инженерами, которые работают на объекте.

В УЦСБ приходят работать и студенты, и люди из других компаний с большим опытом и сложившейся репутацией. Но в некоторых направлениях нашей работы, которые мы начали первыми в России, в принципе, нет подготовленных специалистов. Мы плотно взаимодействуем с УрФУ и образовательными центрами. Вкладываться в образование не страшно, скорее это наша социальная миссия — развивать на Урале инженерную школу.

Молодые люди сейчас очень разные — не согласен, что более легкомысленные, чем раньше. Иногда, мне кажется, студентам не хватает некой вызывающей задачи. Сейчас много молодых амбициозных ребят, которые только окончили университет и сразу просят большую зарплату, не имея особенных навыков и знаний. Но мы не стали бы нанимать людей, которые хотят побольше

получать и при этом поменьше делать, не хотят нести ответственность. Мы ориентируемся на тех, кто старается самостоятельно набирать знания по специальности и развивается, а не ждет, пока ему принесут все на блюдечке.

Сопоставляя личностные качества человека с профессиональными, я всегда отдам предпочтение первым — вторые еще наберутся. Хотя обычно профессионал является и сильной личностью.

Вообще, в нашей компании очень важно сочетание разных по подходам, навыкам и знаниям людей, объединенных общими целями. Моя задача как руководителя — не быть надсмотрщиком или указателем, а создать для людей условия, в которых им хочется, у них получается вместе работать и развиваться. И не бояться ошибаться.

Справка

Миссия организации — одно из основополагающих понятий стратегического менеджмента, основная цель организации, смысл ее существования, общественное предназначение. Направлена на потенциальных и реальных потребителей товаров или услуг компании, а также на деловых партнеров.

Персонал-технология — совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование работы сотрудников.

Уральский центр систем безопасности (УЦСБ) — крупная уральская компания-интегратор, функционирующая с 2007 г. (центральный офис находится в Екатеринбурге). Специализируется на создании, модернизации и обслуживании базовых инфраструктурных элементов организаций, включая информационные и инженерно-технические системы, решения по обеспечению информационной и технической безопасности. По данным на 2018 г., среднесписочная численность сотрудников компании составила 235 человек².

Философия организации — совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений в коллективе, своеобразная

² По данным за 2018 г. // www.rusprofile.ru : [попрал]. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/4220067> (дата обращения: 12.03.2020).

система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно всеми работниками организации.

Agile — методика организации проектной командной работы, чаще всего используемая при создании новых ИТ-продуктов, суть которой — гибкий подход к проектной деятельности, включающий регулярную обратную связь и поиск наиболее эффективного решения благодаря командной работе.

HR (англ. *human recourse* — человеческий ресурс) — совокупность сотрудников, работающих в организации; профессиональная деятельность в области управления персоналом.

Performance Review — один из системных методов повышения эффективности организации. Представляет собой ретроспективный процесс выявления «сильных» и «слабых» мест в организации, когда каждый сотрудник рассказывает о своих результатах, получает их оценку и комментарий, на какие проекты или личностные качества ему необходимо обратить внимание.

Scrum — методика, позволяющая преодолеть классические недостатки управления проектами: отсутствие слаженной работы внутри команды, невыполнение намеченных планов, дублирование задач внутри подразделений и т. д.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное планирование, стратегический менеджмент, работа с персоналом, мотивация персонала, самоменеджмент, управление карьерой, автоматизация управления, информационный менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. В чем различие между миссией и философией компании?
2. Сформулируйте миссию и философию предприятия УЦСБ.
3. Дайте оценку системе мотивации и стимулирования труда сотрудников представленной организации. Приведите примеры материального и нематериального стимулирования труда работников.
4. Какие инструменты и персонал-технологии использует руководство УЦСБ при работе с коллективом? Насколько они эффективны?

Кейс 14

ВОСПИТАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Фрагмент повести Веркора и Коронеля «Квота, или Сторонники изобилия»¹

<...> Стоял апрель. Работы в магазине были начаты лишь после пасхальных каникул. Прежде всего, переделали витрины. Их расширили, но не для того, чтобы разместить там больше холодильников. Квота устроил здесь нечто вроде выставки Холода. Среди ледяных сталактитов и сталагмитов, припорошенных снегом, в разноцветном освещении было искусно представлено все, что во все времена, в давние и теперешние, имело хоть отдаленное отношение к холоду: полярные экспедиции, животные, проводящие зиму в спячке, эскимосские чумы, рыбный промысел на Крайнем Севере, зимний спорт, производство искусственного льда, мороженицы и ледники старой конструкции, первые холодильники и тому подобное. <...> Так в центре этого вечно залитого солнцем города, уже оцепеневшего от влажной и жаркой субтропической весны, возникло любопытное и освежающее зрелище, при виде которого, если можно так выразиться, во рту становилось прохладно. А в центре этой декорации возвышался экран, на котором демонстрировали цветной фильм — где любимая тагуальпекская кинозвезда исполняла стриптиз среди вечных снегов Сьерра-Хероны и ледяных глыб, на которых она развешивала свою одежду и белье, постепенно обнажаясь перед зрителями.

Перед столь завлекательными витринами целый день толпился народ, но два-три холодильника терялись среди всего этого великолепия и пока что ежедневная продажа не увеличилась ни на йоту. Усмешка Каписты стала еще ехиднее, а лысина Бретта постепенно бледнела. Через неделю он показал Квоте сводку, но тот, еле взглянув на нее, спросил:

— Ну и что?

¹ Французские повести : Веркор и Коронель, Ж. Перек, Ж.-Д. Кюртис, А. Ремакль. М., 1984. С. 17–222.

— Ваши витрины не имеют успеха, — сказал Бретт.

— А чего вы от них ждали?

— Как это чего ждали? Мы истратили на них...

— Знаю: шесть с половиной тысяч долларов. Поэтому вопреки моему совету вы настояли, чтобы их открыли немедленно.

— А как же вы думали! Пока витрины были закрыты, торговля снизилась наполовину.

— Вы все еще считаете важным, продано на два или три холодильника больше или меньше. Когда же, наконец, вы приобретете широкий подход к делу?

— Когда мы будем продавать по пятьсот холодильников в день, как вы мне обещали, — с горечью ответил Бретт.

— Договорились! А пока не думайте ни о чем. Живите безмятежно, старина. Вы свободны, отдыхайте.

— Легко сказать! Но прежде всего, что вы называете «пока»?

— Пока не откроются торговые залы. Аппаратура готова?

— Меня заверили, что готова.

— Перегородки — простые и зеркальные?

— Их привезут.

— Значит, все в порядке. Скоро начнем. А теперь послушайте меня, закройте-ка витрины. С коммерческой точки зрения те, кто сейчас глазеет на них, для нас — бесполезное стадо: мы еще не в состоянии доить их.

— Ладно, — проворчал директор. — Ладно.

Нельзя сказать, чтобы Квота убедил его полностью. А по правде говоря, то и наполовину не убедил. По правде говоря, Бретт совсем извелся.

Тревожное состояние Бретта передалось и Флоранс. Он поручил племяннице следить за подготовительными работами, которые делались по распоряжению Квоты, и ей они тоже с каждым днем казались все бессмысленнее.

Дело в том, что для всех шести торговых залов центрального магазина, где собирались провести первые опыты, было по проекту Квоты изготовлено несколько странных предметов. Некоторые были еще загадочнее и нелепее, чем Пегас-крошкособираатель или скорпион-майонезовосстановитель. Другие были попроще, но в магазине холодильников все вместе они выглядели странно и дико.

Так, например, пришлось заказать шесть огромных зеркал, отражающая сторона которых была чуть золотистой и придавала лицу особенно приятный цвет. Эти зеркала обладали еще одной особенностью: если вы смотрелись в них с одной стороны в освещенном помещении, вы видели свое отражение, но если смотреть с другой стороны, из темноты, то амальгама теряла свои свойства и зеркало становилось как бы прозрачным стеклом. Флоранс была благовоспитанной девушкой и, надо полагать, не знала об употреблении таких обманных зеркал в домах терпимости, через которые стареющие любострастники могут незаметно наблюдать за любовными играми ничего не подозревающей парочки. Впрочем, знай она о применении этих зеркал, она была бы удивлена и озадачена еще больше.

Пришлось также более чем на полтора месяца забрать из цехов бригаду квалифицированных слесарей для изготовления шести экземпляров странного механизма с таинственными колесиками, который был величиной с карбюратор, внешне напоминал комбайн, а сложной системой зубчатых передач — астрономические часы. Для чего предназначался этот агрегат? На вопрос Флоранс слесари ответили, что, с их точки зрения, он ни на что не пригоден.

И наконец, были изготовлены на специальном предприятии шесть больших автоматов, выбрасывающих духи, румяна, пудру, шоколад, шариковые ручки и сережки, но устроены они были так, что, если вы дергали за ручку один раз, автомат выдавал требуемое, но во второй раз он действовать отказывался. Ошеломлял и висевший над автоматами рекламный плакат — пышная, весьма откровенно выставывшая напоказ свои прелести красавица с улыбкой указывала куда-то вниз, а надпись на плакате гласила: «Наша фирма предлагает вам бесплатно» и еще более крупным шрифтом: «К вашим услугам». Но Квота в дополнение к этим плакатам заказал еще таблички, на которых было написано: «Не работает». Их должны были вешать на автоматы. И это казалось уже совсем непонятным.

Когда Квоту просили объяснить смысл всех этих новшеств, он лишь улыбался и говорил: «Увидите сами». Иногда Флоранс с ужасом задавала себе вопрос: «А вдруг Квота один из тех гениальных сумасшедших, которые умеют убедить самых отчаянных скептиков, а потом своими безумными выдумками доводят их до нищеты?» Эта мысль мучила ее, и она чувствовала, хотя и не признавалась себе в том, что разочарование нанесет ей тяжелую душевную рану.

В то же время у нее становилось спокойнее на душе, если какое-нибудь распоряжение, отданное Квотой, которое сперва казалось абсолютно бессмысленным, в дальнейшем вдруг оказывалось вполне разумным. Так, например, он приказал на последних трех моделях холодильников поставить марку «В-12».

— Что это значит? — спросил Бретт.

— Ничего.

— Но это же наша известная модель с компенсированной морозильной установкой.

— А вы не путаете ее с моделью с «уравновешенной компрессией»?

— Подождите... да нет... хотя...

— Или с «кондиционированной коммутацией»? Вот видите, сами запутались. Что же будет с вашими покупателями? А «В-12» действительно ничего не означает, но зато кратко и легко запомнить даже женщине или кретину.

Но когда Квота заказал две тысячи пачек сигарет и полтонны конфет «ассорти», Флоранс вновь одолели сомнения. <...>

Однако подобная предосторожность явно свидетельствовала о том, что Квота вел рискованную игру, и это поначалу поколебало доверие к нему Флоранс. Но ненадолго: предельная откровенность, чуть ли не цинизм Квоты, его искренность, почти граничащая с резкостью, не давали права на мелочную подозрительность, на обидное недоверие; в конце концов грандиозная затея стоила риска. И если уж говорить начистоту, то Флоранс не могла устоять перед притягательной силой, заключавшейся в этой смеси таинственности и прямоты. Он владел искусством довести любую мысль до сухой и как бы отмытой четкости чертежа, и, хотя Флоранс сама себе в этом не признавалась, это его свойство и смущало, и покоряло ее.

Как-то он вошел к ней в кабинет и с первого слова сказал:

— Идемте со мной.

Они шли медленно, бок о бок.

— Я должен вас научить по-новому смотреть на толпу, — сказал Квота. — Как вы ее видите?

— Когда как, — ответила Флоранс. — Если не вглядываться, то передо мной безликая масса. Но если обращать внимание на лица, то сразу замечаешь в каждом что-то свое, все люди очень разные. <...>

— Плохо, — сказал Квота, — очень плохо. Срочно меняйте подход. Лицо человека, каждого человека в отдельности нам бесполезно. И наоборот, наше внимание должна привлекать толпа, которую надо уметь характеризовать. Вернее, классифицировать.

— Не понимаю, — призналась Флоранс.

— Я говорю, естественно, с точки зрения коммерции: ведь это единственная, годная для нас точка зрения, единственная, которая должна нас интересовать. Любой другой подход — это уже сантименты, так как неопределенность вредна. Запомните изречение непонятого писателя Конан Дойля: «Отдельные индивидуумы могут оставаться неразрешимыми ребусами, взятые в массе, они обретают определенность математических величин». Таков первый урок.

— Кому? Мне?

— Любому, кто намерен серьезно заниматься серьезными вещами. Математические величины — вот под каким углом вы должны отныне приучить себя видеть ваших соотечественников, и никак иначе. А что такое математическая величина? Это уже второй урок.

Они сделали несколько шагов молча, потом Квота снова заговорил:

— Кстати, нравы Тагуальпы значительно облегчают эту задачу. Вам сказочно повезло, ведь у вас в стране существует десять резко разграниченных классов. Это избавит вас от излишнего труда. Во многих государствах в этом смысле царит мерзейший беспорядок. Я сам видел, как во Франции, в Италии и даже в Англии богатые и бедные живут в одном и том же квартале, а иногда даже в одном и том же доме! Это усложняет дело. У вас же все по-иному. Возьмите, к примеру, три низших класса: неимущие, очень бедные и просто бедные. Известно, где они живут, где их искать. И однако, просто поразительно, что с ними делают, что делают с ними такие люди, как ваш дядя, как Спитерос, вернее, чего они с ними не делают! И впрямь невероятно!

Последние слова Квота произнес осуждающим тоном, и в голосе его одновременно послышались и насмешка, и презрение, и гнев.

— О, конечно, — продолжал он, — знаю, знаю, что мне возразят: мол, эта толпа неграмотных оборванцев нужна только для того, чтобы в случае необходимости черпать в ней запуганную, послушную дешевую рабочую силу; благодаря ей можно не повышать заработную плату, а следовательно, не понижать прибылей. Постоянное

наличие армии безработных — лучший регулятор биржи труда. Вполне разумно. Однако забывают при этом, что безработные еще и лучшая армия в случае общественных беспорядков. А главное — забывают другое: предприниматели лишают себя огромной клиентуры, так как безработные не имеют покупательной способности. Логика тупиц! Ваши предприниматели отстали в своих воззрениях лет на полтора!

Флоранс слушала Квоту с чувством огромного удовольствия. Этот человек высказывал вслух то, о чем она часто думала про себя, но не решалась сказать дяде, когда он в конце месяца ломал голову над тем, как свести концы с концами. Увеличить заработную плату во время экономического кризиса! Да она, видимо, с ума сошла? Вот что сказал бы ей дядя Самюэль.

— Зарботная плата, — продолжал Квота, словно отвечая на ее мысли. — А что делают предприниматели в том случае, когда они под давлением обстоятельств вынуждены пойти на мизерное повышение заработка рабочим? Они тут же отбирают свои деньги, поднимая цены на товары. Так проходит несколько недель, пока бедняги рабочие, чуть разбогатев, не растратят своих денег на самое необходимое и, войдя во вкус покупок, не залезут в долги. Вот тут-то их и припирают к стенке. Нужно выплачивать взносы за взятые в кредит товары, и они уже боятся бастовать, следовательно, ничего не требуют и хотя бы временно вынуждены сидеть тихо. Великолепно. Придуманно гениально. Но зачем же останавливаться на этом? До чего же убогое воображение у предпринимателей. Или им недосуг пошевелить мозгами и представить себе, что произойдет, если надбавка к заработной плате рабочих будет даваться не гомеопатическими дозами, а большими и неоднократно!

— Инфляция — вот что произойдет! — возразила Флоранс.

— Вы так полагаете?

— В короткий срок деньги обесценятся.

— Они будут стоить ровно столько, сколько можно будет на них купить. Все дело в другом: нужно, чтобы люди покупали, нужно заставить их тратить деньги. Деньги, лежащие в сундуке, ничего не стоят. Возьмите, к примеру, этого оборванца.

Беседуя таким образом, они уже добрались до района бедняков. Квота указал Флоранс на нищенски одетого индейца, который, однако, держался с чувством собственного достоинства.

— Вот дайте ему один песо. Кому, по-вашему, вы подадите милостыню? Ему? Ничего подобного. Булочнику, к которому он, надо полагать, побежит. Зачем же подавать милостыню, зачем его унижать? Оплачивайте работу этих бедняков, оплачивайте щедро, и булочник разбогатеет. А вот этот, взгляните-ка. — Квота кивнул на другого бедняка, плутоватого вида, у которого кожа была побелее. — Что сделает он с вашей подачкой? Спрячет деньги у себя в берлоге, которая будет сожжена после его смерти. И никто на этом ничего не выиграет. Ни булочник, ни общество. Итак, покончим со скупостью. Каким образом? Лишив деньги сами по себе всякой ценности, пока они не будут обменены на товары. Сведем их к ценности железнодорожного билета, годного в один конец. Разве кто-нибудь станет коллекционировать просроченные билеты на поезд? Следовательно, чтобы достигнуть нашей цели, в современном обществе есть лишь один способ: хорошо оплачивать труд людей, чтобы они могли покупать. Все мы живем за счет ближнего, и все мы можем сказать: «Он тратит, следовательно, я существую». Держать неимущие классы в состоянии вынужденной бережливости — это преступление против общества. Даже с точки зрения нынешнего строя, который нуждается в сытом и мирном населении, в безвредных львах с полным желудком, с наманикюрными когтями.

Удовольствие, которое испытывала Флоранс в начале беседы, постепенно угасало, и увяло по мере того, как она слушала Квоту. Она уже не знала, правильно ли понимает его, одобряет или порицает такое циничное отношение к нужде, даже если за этим и кроется стремление уничтожить ее. Флоранс улавливала, что слова Квоты отдают презрением, даже бесчеловечностью, хотя, честно говоря, сама еще не до конца понимала почему.

— Никаких иллюзий, дорогая моя, — продолжал Квота. — Во время чумы остается только одно: как-то приспособиться к мору, попытаться извлечь из этого зла добро, другими словами, проявлять милосердие, солидарность, самопожертвование. А что такое коммерция? Не будем обольщаться, коммерция — обман. Надо смотреть на вещи трезво и постараться извлечь из обмана всю мыслимую выгоду.

— Почему же коммерция — обман? — возмутилась Флоранс.

— Да, да, ничего не поделаешь, это так. Любая торговля состоит из цепи обманов: уговоры, улыбки продавца, сам товар, который

он предлагает. Ваши холодильники, сеньорита, своим размером, формой, отделкой производят ложное впечатление чего-то фундаментального, прочного, хотя, как вам известно, сделаны из тонкой жести. И покупателю это тоже известно, он лишь делает вид, что ему не известно. <...> А все это бахвальство рекламы, сверхшикарная упаковка, неоправданно многообещающие инструкции, словом, всесветное вранье. <...> А так как силой обстоятельств в любом обществе каждый становится то покупателем, то продавцом, все обманывают всех, отсюда и возникает всеобщее недоверие, дело доходит до того, что мы перестаем доверять даже самим себе и подозрительно разглядываем собственное отражение в зеркале. <...> Но если мы наведем порядок, если ложь в повседневной жизни открыто станет пружиной, действующей автоматически, она перестанет быть ложью: признанная ложь превращается в истину, возрождается взаимное доверие людей друг к другу, а с ним и социальное единение. Вот к каким результатам, хотя, быть может, это и не конечная цель, приведет мой метод интенсивной торговли. Таков, сеньорита, третий урок.

Рассуждения Квоты, которые Флоранс про себя определяла как парадоксы, и возмущали ее, и забавляли, а главное, вызывали чувство какого-то радостного нетерпения. Умозаключения этого человека были смелы, однако отсутствие у него всяких иллюзий, вернее, стремление быть «лишенным всяких иллюзий», слегка коробило ее, ибо она привыкла мыслить иначе, но в то же время она обнаружила в них какое-то здоровое и дезинфицирующее начало. Он напоминал ей хирурга, который скоблит гниющую кость. Ей не терпелось узнать все подробнее.

— А скоро ли начнутся практические уроки?

— Очень скоро. Как только все будет готово.

Между тем по просьбе Квоты были отобраны сорок два продавца для экспериментального магазина. Это была первая партия. В дальнейшем для торговли в шести филиалах, по утверждению Квоты, потребуется всего двести пятьдесят два продавца.

Вдобавок к уже работающим в фирме продавцам было приглашено по объявлениям еще двести или триста кандидатов. Следуя методу, принятому почти на всех предприятиях, их, прежде всего, подвергли письменному испытанию, чтобы оценить их общее развитие и культурный уровень.

Но, к удивлению и к величайшей тревоге Бретта, равно как и куда более легкой тревоге Флоранс, те, чьи ответы оказались на среднем уровне или выше, не прошли по конкурсу.

Самых малограмотных, самых ограниченных претендентов вызвали вновь, и им были предложены тесты для того, чтобы определить, насколько они инициативны и опыты в торговом деле.

И опять же все, кто показал неплохие результаты, были отстранены.

Оставшимся кандидатам, самым тупым, самым малоопытным, самым безынициативным и бесхарактерным — однако при условии, что они обладают хорошей памятью, — Квота дал новую серию тестов, желая отобрать сорок два продавца, по семь на каждый торговый зал.

— Почему именно семь, да еще обязательно дураков? — запротестовал Бретт. — До сих пор два продавца среднего умственного развития нас вполне удовлетворяли.

— Потому, что до сих пор в ваш магазин приходило около сотни покупателей в день, а я, как уже было вам сказано, привлеку сюда тысячу, а может, и полторы. И если уж говорить о вашей старой системе, то вам потребовалось бы не семь продавцов в каждом зале, а пятнадцать, не меньше.

— Но зачем же набирать малограмотных кретингов?

— Потому, что они лучше прочих поддаются любой дрессировке, с легкостью откажутся от своего крошечного торгового опыта, от своей жалкой индивидуальности, и я без труда вылеплю из них словно из глины то, что мне нужно. Легче развить условные рефлексy у собаки, чем, скажем, у Бергсона или у Эйнштейна.

Новые тесты, составленные Квотой, были столь же необычны, как и все, что он делал. Например, кандидату, стоявшему у грифельной доски, задавали какой-нибудь сложный вопрос, а затем показывали коробочку с таблетками, на которой было написано: «Таблетки для угадывания».

— Значит, они помогают угадывать? — ликовал простак.

— Да, — отвечали ему.

Он брал таблетку и тщательно разжевывал ее. Его реакцию хронометрировали с точностью до десятой доли секунды.

— Да это же нашатырь! — восклицал он, отплевываясь.

— Вы совершенно правы.

Таким образом, было установлено среднее время психологической реакции. Квота требовал некоего минимума быстроты, объясняя так: продавцу придется чисто автоматически следовать за подобными реакциями покупателя и в его же темпе. Тех, кто реагировал позднее, чем через три секунды, отсеивали.

Чтобы отобрать наиболее подходящих из оставшихся кандидатов, Квота заставил каждого пройти по коридору, посередине которого находилась ступенька. Когда испытуемый доходил до ступеньки, его неожиданно окликали по имени. Пригодными оказались те, кто немедленно поворачивался на зов и падал со ступеньки. Отказали всем тем, кто, прежде чем оглянуться, осторожно сходил со ступеньки, ибо рефлекс должен опережать мысль.

Вдобавок к этим дурачкам Квота тщательно отобрал себе шестерых помощников, на сей раз тех, кто лучше других справился с письменной работой и показал достаточный культурный и умственный уровень. Каждого из них назначили руководителем группы из семи продавцов. <...>

Справка

Бергсон (Bergson) Анри (1859—1941) — французский философ, возродивший традиции классической метафизики, один из основоположников гуманитарно-антропологического направления в западной философии. Представитель интуитивизма, эволюционистского спиритуализма и «философии жизни». Испытал влияние идей неоплатонизма, христианского мистицизма, Спинозы и Гегеля, психоанализа и психоаналитически ориентированных учений. Преподавал в различных лицах в Арье и Клермон-Ферране. Доктор философии (1889) по двум диссертациям: «Опыт о непосредственных данных сознания», «Идея места у Аристотеля» (на лат. языке). Профессор философии Высшей педагогической школы (с 1897). Профессор Коллеж де Франс (1900—1914). Член Академии моральных и политических наук (1901), ее президент (с 1914). Член Французской Академии наук (1914), лауреат Нобелевской премии по литературе (1927). В 1911—1915 гг. читал курсы лекций в США, Англии и Испании. Первый президент (с 1922) Комиссии Лиги наций по интеллектуальному сотрудничеству (будущая ЮНЕСКО).

Во время Второй мировой войны правительство Виши предложило Бергсону не проходить обязательную для евреев процедуру регистрации, но он ответил отказом. Умер в оккупированном нацистами Париже. Основные работы: «Опыт о непосредственных данных сознания», «Материя и память», «Смех. Очерки о значении комического», «Введение в метафизику», «Творческая эволюция», «Восприятие изменчивости», «Сновидения», «Духовная энергия», «Длительность и одновременность. По поводу теории относительности Эйнштейна», «Два источника морали и религии», «Мысль и движущееся» и др. Все труды Бергсона вносились католической церковью в Индекс запрещенных книг².

Веркор (наст. имя Жан Марсель Брюллер (Jean Marsel Bruller), 1902–1991) — французский писатель, художник-иллюстратор.

В 1923 г. окончил Ecole Brequet, получив диплом инженера-электротехника, однако предпочел карьеру художника-иллюстратора и гравера. С 1921 г. и до начала Второй мировой войны выпускал альбомы с рисунками и эстампами на злободневные темы, сотрудничал в качестве иллюстратора с журналами «Le Rire», «Paris-Flirt» и др., иллюстрировал произведения Андре Моруа, Киплинга, Сильвестра де Саси. В 1932 г. становится главным редактором журнала «Allô Paris». С 1935 г. сотрудничал с еженедельником Народного фронта «Vendredi». 20 февраля 1942 г. вместе с Лескюром основали в Париже подпольное «Полночное издательство» («Les Éditions de Minuit»), ставшее рупором французского Сопротивления. С 1942 г. по 1944 г. «Полночным издательством» было опубликовано 27 книг, в том числе повесть Веркора «Шествие со звездой», «Военный летчик» Антуана Сент-Экзюпери, произведения Франсуа Мориака, Луи Арагона, Эльзы Триоле, Поля Элюара. После освобождения Франции издательство продолжило свою работу, вопреки первоначальному замыслу Веркора, который оставался на посту главного редактора вплоть до 1948 г.

Пацифист по своим убеждениям, после войны Веркор вел активную общественную деятельность, став членом Национального и Всемирного советов мира. В 1952 г. Веркор был избран на пост председателя Национального комитета писателей Франции, однако в 1956 г., возмущенный подавлением восстания в Венгрии,

² Бергсон Анри // История философии : энциклопедия. Минск, 2002. С. 32.

подал в отставку. В феврале 1957 г. Веркор опубликовал эссе «Почему я ухожу» («Pour Prendre Congé») и объявил о своем отказе от общественной деятельности, хотя в дальнейшем все же выступал с критикой войн в Алжире и Вьетнаме³.

«**Квота, или Сторонники изобилия**» — повесть Веркора, всемирно известного писателя, и его друга детства инженера Коронеля. Авторы в сатирически-гротескном виде представляют социально-экономические механизмы, создающие психоз потребления, знакомят с техникой превращения людей в «покупательные машины». Издана в 1966 г.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Основы современного менеджмента, брендинг, информационное сопровождение проектной деятельности, маркетинг, ивент-менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Прототипы каких технологий современного менеджмента и маркетинга упомянуты в тексте? Аргументируйте ваш ответ.
2. Какие формы продвижения товара упомянуты в приведенном фрагменте?
3. Насколько точно, на ваш взгляд, авторам повести удалось спрогнозировать основные элементы современного потребительского рынка?
4. Сформулируйте ваше отношение к способу отбора персонала, описанному в повести. Какие у этого способа плюсы и минусы.

³ Веркор // Литературный энциклопедический словарь / [подгот. Е. И. Бонч-Бруевич и др.]; под общ. ред. В. М. Кожевникова, П. А. Николаева. М.: Сов. энцикл., 1987. С. 111.

Кейс 15

THE NEW YORK TIMES: «У НАС НОВОСТИ, НА КОТОРЫЕ ВЫ КЛИКАЕТЕ!»

Статья от редакторов¹

«Нью-Йорк таймс» — лидер мировой журналистики. Из всех задач, которые стоят перед медиакомпанией в цифровую эпоху, самое сложное — «производить» качественную журналистику. Наш ежедневный обзор отличается глубиной, широтой, тонким интеллектом и привлекательностью. Именно это создает нам огромное преимущество перед конкурентами. В то же время мы отстаем в другой сфере — искусстве и науке доведения до читателей нашей информации.

Журналистика существует для читателей... Мы всегда заботились о том, чтобы обеспечить широкий охват аудитории и влияние на нее. Но с каждым днем делать это становится все сложнее, особенно трудно соответствовать ожиданиям в цифровую эпоху. Именно здесь наши конкуренты продвигаются намного быстрее нас. «Вашингтон пост» и «Уолл-стрит джорнал» предприняли самые решительные меры в последние месяцы, чтобы подстроиться под новые потребности читателей. Look Media и Vox Media создают целые новостные отделы, специально адаптированные под цифровые технологии. Мы тоже перенимаем передовой опыт, который позволяет увеличить читательскую аудиторию.

За последний год наблюдается значительное сокращение читательской аудитории нашего издания. Сокращается не только общее число посетителей нашего сайта, снижаются даже показатели посещений нашего приложения со смартфонов. Это чрезвычайно тревожный знак, ведь наша основная миссия по-прежнему заключается в создании журналистского продукта мирового уровня. Последние инновации в области информационных технологий побуждают нас несколько изменить бизнес-модель издательства и стратегию увеличения общей численности нашей аудитории.

Что мы предприняли?

¹ The New York Times. 2014. March 24. Перевод М. В. Плетневой.

1. Увеличение числа лояльных читателей.

Более чем когда-либо тяжелая работа по увеличению нашей целевой аудитории ложится главным образом на новостной отдел. Требуется дополнительные усилия, чтобы разобраться в «захламленном» интернете и виртуальном мобильном мире. Как ни странно, эта работа требует творческого подхода, проявления редакторской точки зрения и дает нам шанс добиться того, чтобы наша журналистика получила еще большее влияние на мировую аудиторию. Наши действия: сделать задачу расширения лояльной целевой аудитории основным и неотложным пунктом нашей миссии. И это должно стать делом каждого сотрудника. Мы выделяем несколько функций, которые, по нашему мнению, могут обеспечить рост численности читателей: «раскрытие» (как мы «упаковываем» и распространяем информацию о нашем издании), «продвижение» (как мы привлекаем внимание к нашей журналистике) и «связь» (как мы создаем двусторонние отношения с читателями, которые становятся лояльной постоянной аудиторией). Как у цифровых, так и у традиционных конкурентов выполнение этих функций теперь входит в обязанности новостного отдела и приобретает особый смысл.

2. Укрепление позиций новостного отдела в коллаборации с бизнес-подразделениями издательства.

Эта мера поможет значительно укрепить позиции цифровой версии журнала, поднять ее на новый уровень. У нас есть несколько отделов и подразделений, которые отвечают за деловые коммуникации. Эти структурные подразделения явно ориентированы на поддержание читательского интереса, в частности за счет дизайнерского оформления журнала, технологий, понимания потребностей потребителей. Названные функции предоставляют очевидную возможность для сотрудничества новостного отдела с бизнес-подразделениями.

3. Создание группы стратегического консультирования.

Многие руководители новостных отделов настолько поглощены подготовкой ежедневных выпусков, что едва ли задумываются о перспективных планах. Когда мы были просто газетой без претензии на мировой масштаб, такая позиция была вполне оправдана. Но в нынешних условиях мы должны умело жонглировать печатными изданиями, веб-версиями выпусков, мобильными

приложениями, информационными буклетами, спам-рассылкой, социальными сетями, «заходящими» видеороликами и многим другим.

В этих условиях мы решили создать небольшую стратегическую группу с основной целью — консультирования и реферирования работы специалистов новостного отдела. Такая команда будет держать руководителей отдела новостей в курсе стратегий конкурентов, постоянно меняющихся технологий и поведения читателей. Это позволит отслеживать проекты системного окружения издательства, которые влияют на наши количественные показатели, поможет топ-менеджерам определять и оценивать приоритеты на обозримое будущее и время от времени предпринимать глубокие социологические исследования, чтобы ответить на конкретные возникающие вопросы.

Безусловно, эти меры дадут положительный результат и позволят идти в ногу со временем.

4. Выработка стратегии, чтобы сделать новостной отдел настоящим цифровым подразделением.

Структура нашего мобильного приложения соответствует разделам печатного издания. Обзор событий дня готовится традиционно к вечеру. Традиции и правила, сложившиеся на протяжении столетия, представляют собой мощный консервативный монолит, что негативно сказывается на их адаптации к новым информационным и цифровым технологиям. Между тем многие наши постоянные конкуренты изрядно скорректировали бизнес-стратегии, чтобы сделать свои издания действительно цифровыми. Приоритетными становятся цифровые форматы по отношению к традиционным бумажным. Однако прибыль, которую мы получаем от продажи именно печатных экземпляров изданий, говорит нам о том, что пока рано прощаться с традиционным вариантом. Предстоит еще провести всестороннюю и комплексную оценку наших цифровых возможностей и спроектировать «новостной отдел будущего». По большому счету, это означает переоценку многолетнего наследия издательства с первых дней его работы.

Справка

Бизнес-модель — концептуальная структура, которая поддерживает жизнеспособность продукта или компании и объясняет, как компания работает, зарабатывает деньги и как намеревается достичь своей цели.

Коллаборация — сотрудничество, совместная деятельность в какой-либо сфере двух и более структурных подразделений организации для достижения общих целей, в процессе которой происходит обмен знаниями, обучение и достижение консенсуса.

Миссия — краткое выражение функции, которую организация или проект пытаются выполнить в обществе; публичная цель деятельности компании; утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других.

Организационная структура — совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи.

Стратегический консалтинг — комплексная работа с целью определения направления и перспектив дальнейшего развития компании на основе анализа текущей ситуации на рынке и потенциальных возможностей самого предприятия.

Целевая аудитория — совокупность реальных и потенциальных потребителей, заинтересованных в товаре или услуге и имеющих ряд общих характеристик — признаков сегментирования (пол, возраст, профессия, семейное положение, место жительства, уровень дохода, состав семьи, образование и др.).

Цифровые решения — новые технологии, применяемые в качестве основы для развития системы управления, экономики, бизнеса, социальной сферы и всего общества в целом. Являются продуктами, созданными с помощью вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения.

«**The New York Times**» — американская ежедневная газета, издается в Нью-Йорке с 18 сентября 1861 г. Признана одним из самых авторитетных печатных изданий в мире. По тиражу третья в США газета после «USA Today» и «The Wall Street Journal» и сороковая в мире. Веб-сайт издания считается одним из самых популярных новостных сайтов с посещаемостью 30 млн человек в месяц.

Изначальный слоган газеты — фраза «Все новости, достойные печати». С появлением у газеты сайта этот слоган был заменен на другой — «У нас новости, на которые вы кликаете!».

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное проектирование, стратегическое планирование, работа с персоналом, информационное обеспечение управления, управление инновациями, управление деловой репутацией, информационный менеджмент.

ВОПРОСЫ

1. Определите основной круг проблем, с которым столкнулась медиакомпания «The New York Times» в 2014 г. Объясните причину появления данных проблем.

2. Как вы полагаете, принесут ли планируемые этой компанией действия ожидаемый результат?

3. Назовите не менее трех прямых конкурентов медиакомпании. Выявите их сильные и слабые стороны.

4. Считаете ли вы, что используемые «The New York Times» способы привлечения потребителей могут быть применены в других бизнесах? Докажите свою точку зрения.

5. Можно ли рассматривать комплекс мер по изменению бизнес-модели данной медиакомпании как проект? Сформулируйте цель подобного проекта и определите его тип.

Кейс 16

РОССИЯ В МИНИАТЮРЕ ГЛАЗАМИ ТАКСИСТА

Опрос водителей такси провел Алексей Пивоваров — российский журналист, медиаменеджер, теле- и радиоведущий, блогер, главный редактор и генеральный продюсер телеканала RTVi (1,72 млн подписчиков). Как автор канала «Редакция» на YouTube вместе со своей командой он готовит новостные выпуски, освещающие резонансные общественно-политические события, а также актуальные репортажи и интервью.

Один из таких выпусков был посвящен современному состоянию сферы услуг такси. Как заметил в начале программы автор, «такси — это то, что нас объединяет, то, чем мы все пользуемся. У нас всех есть истории про такси. Такси — это рынок, который очень поменялся за последние четыре-пять лет благодаря технологической революции. Рынок, по которому видно состояние страны. Эта тема еще глобальнее, чем казалось, потому что этот рынок действительно и есть Россия в миниатюре. Россия через такси».

Предлагаем вам ознакомиться с наиболее яркими интервью водителей такси и ответить на вопросы в конце кейса.

1. Город Пермь. Водитель Жумбаев Мансур Тангрибердиевич, 38 лет. Водитель такси класса «Комфорт». Разговорчивый, открытый, коммуникабельный человек.

А. П.: Клиенты «Комфорт +» в Перми — это кто? Это бизнесмены? Это же не простые люди?

М. Ж.: Это культурные, вежливые люди, которые никогда не спросят: «Почему так дорого?» Пассажир может быть даже пьяным, но все равно оставаться культурным. Такого человека хочется довести до подъезда, поднять на нужный этаж, постучаться в дверь и сказать: «Заберите, пожалуйста!»

2. Город Пермь. Водитель Масленникова Мария Николаевна, 38 лет. Водитель такси класса «Комфорт». По основному месту работы — медсестра в муниципальной больнице.

А. П.: Вы же работаете в больнице? Правильно я понимаю? То есть вы медик. Вы медсестра.

М. М.: Да, все верно.

А. П.: И при этом еще таксуете? Это по экономическим причинам? Просто денег не хватает?

М. М.: Да. Именно по этим причинам. Требуются дополнительные доходы и именно Яндекс.Такси может предоставить доход не от аванса и до зарплаты, а здесь и сейчас.

З. Самара. Водитель Борисова Пелагея, 64 года. Водитель класса «Эконом». Милая бабушка, на первый взгляд «божий одуванчик». Но Пелагею Александровну знают и уважают многие горожане. Женщина со стальными нервами и крепким стержнем.

А. П.: Пока мы ехали, Пелагея Александровна рассказала, что подала на банкротство как физическое лицо по семейным обстоятельствам. Сейчас не получает пенсию. А вообще, пенсия составляет 9 тысяч рублей. А в такси сколько вы сейчас зарабатываете?

П. Б.: Бывает по-разному. В среднем 1–3 тысячи за смену.

А. П.: Что вас, вообще, заставляет работать в такси?

П. Б.: Я в такси начала работать еще в советское время.

А. П.: Тогда, вообще, это было необычное явление.

П. Б.: Ну, представьте. При чем сначала я не в самом такси работала, а занималась извозом: стоит человек на дороге, поднял руку, я остановилась. Спрашиваю и отвожу, а за это мне деньги платят.

А. П.: А потом и в девяностые извозом занимались?

П. Б.: Да, потом и в девяностые.

А. П.: А сейчас подключились к агрегатору?

П. Б.: А сейчас почему я пошла в такси работать? Еще тогда, когда я не подала на банкротство, срочно понадобились деньги. А где заработать, чтобы постоянно иметь наличку? Только в такси!

Справка

Агрегатор — компания, юридическое лицо либо индивидуальный предприниматель, осуществляющие прием и (или) передачу заказов на перевозку пассажиров и багажа легковым такси.

Блогер — автор, который пишет и публикует материалы для своего блога. Как правило, выбирает ту тематику, в которой хорошо

разбирается, чтобы объяснять все тонкости, давать советы и рекомендации, делиться впечатлениями и записывать обзоры. Это человек-СМИ, который работает сам на себя, высказывает личное субъективное мнение об определенных событиях.

ТЕМЫ ЗАНЯТИЙ

Общие вопросы менеджмента, организационное планирование, стратегический менеджмент, работа с персоналом, автоматизация управления, информационный менеджмент, маркетинг территории.

ВОПРОСЫ

1. Можно ли считать деятельность таксистов индивидуальным бизнес-проектом? Аргументируйте свою позицию.
2. Считаете ли вы, что агрегаторы такси постепенно очистят рынок от «таксистов-одиночек»? Аргументируйте свой ответ с точки зрения конкурентного окружения агрегаторов такси.
3. Воссоздайте образ современного водителя такси.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алексеев Н. С. Организационное проектирование в современной экономике / Н. С. Алексеев // Консультант директора. — 2003. — № 17. — С. 24–28.

Борисова Л. Г. Организационный дизайн : Современные концепции управления : учеб. пособие для студентов упр. и экон. специальностей вузов / Л. Г. Борисова ; Ин-т бизнеса и делового администрирования (ИБДА). — Москва : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации : Дело, 2003. — 398 с. — ISBN 5-7749-0323-0.

Быкова А. А. Организационные структуры управления / А. Быкова. — Москва : ОЛМА-ПРЕСС Инвест : Ин-т экон. стратегий, 2003. — 158 с. — ISBN 5-94848-070-4.

Двойнев А. В. Информационный менеджмент : учеб. пособие / А. В. Двойнев. — Омск : Изд-во ОмГТУ, 2015. — 89 с. — ISBN 978-5-8149-2072-0.

Демченко Ю. Правильный подбор персонала — это один из основных факторов успеха / Ю. Демченко // Управление персоналом. — 2006. — № 18. — С. 43–46.

Звягин А. Наем работников и безопасность предприятия / А. Звягин // Служба кадров и персонал. — 2005. — № 2. — С. 66–70.

Ильенкова С. Д. Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. — Москва : Изд. центр Евразийского открытого института, 2008. — 239 с. — ISBN 978-5-374-00114-3.

Королева И. Организация — саморегулируемая система. Она выбросит все, что ей будет мешать выживать / И. Королева // Журнал по управлению персоналом. — 2015. — № 34. — С. 30–38.

Костров А. В. Основы информационного менеджмента : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 230200 «Информационные системы»] / А. В. Костров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2009. — 526 с. — ISBN 978-5-279-03020-9.

Кучкаров З. А. Стратегическое планирование и управление организацией : метод. материалы / З. А. Кучкаров. — Москва : Концепт, 2004. — 75 с. — ISBN 5-88981-056-1.

Мамонов Е. Темная сторона профессии, или Каким должен быть эйчар? / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2014. — № 11. — С. 83–90.

Менеджмент: традиционные и современные модели : справ. пособие / под ред. В. В. Князева и Д. С. Петросяна. — Москва : Инфра-М, 2017. — 472 с. — ISBN 978-5-16-012235-9.

Остроброд Э. Масштабирование бизнеса — секрет в технологиях / Э. Остроброд // Журнал по управлению персоналом. — 2016. — № 15.

Паркин Ч. Книга перемен & Дизайн человека: откройте тайну вашей природы / Ч. Паркин ; [пер. с англ. М. Маршенкуловой]. — Москва : Эксмо, 2019. — 158 с. — ISBN 978-5-04-090144-9.

Райзингер Х. Поколение М — рабочая сила завтрашнего дня? / Х. Райзингер // Управление персоналом. — 2014. — № 21. — С. 5–11.

Сенаторов А. А. Битва за подписчика «ВКонтакте»: SMM-руководство / А. А. Сенаторов. — Москва : Альпина Пабlishер, 2015. — 167 с. — ISBN 978-5-9614-4872-6.

Управление персоналом: теория и практика : Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учеб.-практ. пособие / [А. Я. Кибанов и др.] ; под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2013. — 74 с. — ISBN 978-5-392-09732-6.

Цикунов В. Все люди в желаниях одинаковы, но подход должен быть индивидуальным / В. Цикунов // Журнал по управлению персоналом. — 2015. — № 12. — С. 26–29.

Шаныгин С. И. Управление организацией проектного типа: стратегия и тактика / С. И. Шаныгин. — Изд. 2-е, перераб. — Санкт-Петербург : Наука, 2015. — 196 с. — ISBN 978-5-02-039564-0.

Учебное издание

Олимпиева Елена Вячеславовна
Плетнева Марина Валерьевна

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Практикум

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Первухина</i>
Корректор	<i>В. И. Первухина</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 10.11.2021. Формат 60 × 84^{1/16}.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 7,21.
Уч.-изд. л. 6,5. Тираж 30 экз. Заказ 164.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК



ОЛИМПИЕВА ЕЛЕНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

Кандидат философских наук, доцент кафедры документоведения, архивоведения и истории государственного управления Уральского федерального университета. Выпускница исторического факультета Уральского государственного университета (1989) по специальности «Историк-архивист». После окончания университета работала заведующим учебной частью в СУНЦ УрГУ, затем директором Центра содействия занятости студентов и трудоустройства выпускников УрГУ (2003–2010). Сфера научных интересов: бренд-менеджмент, управление проектами, история и практика организации охраны труда на предприятиях.



ПЛЕТНЕВА МАРИНА ВАЛЕРЬЕВНА

Кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения, архивоведения и истории государственного управления Уральского федерального университета. Выпускница исторического факультета Уральского государственного университета (2006) по направлению подготовки «Документоведение и архивоведение», а также по программе «Менеджмент. Управление персоналом» (ИППК УрГУ). В 2010–2012 гг. работала старшим преподавателем кафедры теории и методики обучения истории Уральского государственного педагогического университета. Сфера научных интересов: организационное проектирование, современные персонал-технологии, управление документацией за рубежом.